

# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **Licenciatura en Administración de Empresas**

#### **Trabajo Final de Grado**

#### *Implementación de un Sistema de Control*

#### *en la Empresa*

#### *“Video Club Greek”*

Tutor: Miguel, BLÁZQUEZ

Alumno: Martín, CENTENO VERGES

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional, dejándome bien en claro que sin esfuerzo no hay logros.

Se lo dedico a Cuca que ha estado desde el principio apoyándome en cada decisión, dándome fuerzas en todo momento. Este trabajo también es tuyo.

---

**AGRADECIMIENTOS:**

A todos aquellos que hicieron este trabajo posible, confiando y apoyando las decisiones en cada instancia del mismo, brindando la fuerza necesaria para poder llevarlo a cabo.

A mi tutor Miguel Blázquez por haberme asistido en momentos de inquietudes, por su gran predisposición y compromiso; un eterno agradecimiento.

Gracias a mi familia y amigos que siempre confiaron en mi persona y me supieron acompañar, aconsejándome de la mejor manera.

Agradezco a la empresa Video Club Greek, la cual supo abrir sus puertas en todo momento. A sus integrantes, que con paciencia y comprensión, me escoltaron en este trayecto.

*Implementación de un Sistema Integral de Control  
en la Empresa  
“Video Club Greek”*

APÉNDICE VI



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

FECHA: ...../...../.....

FACULTAD: .....

DEPARTAMENTO: .....

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO**

Título del Trabajo:.....

.....

El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.

Rechazar.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2º Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3º Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen:

.....  
.....

---

**Índice**

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO.....	5
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	9
<b>PRIMERA PARTE</b> .....	11
La Empresa GREEK – Aspectos Generales -.....	11
<b>INTRODUCCION</b> .....	12
<b>CAPÍTULO Nº 1 –Hipótesis e Investigación -</b> .....	13
<b>INTRODUCCION</b> .....	14
<b>I - EL PROBLEMA DE REALIZAR UNA INVESTIGACION</b> .....	15
<b>II - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	15
<b>III - FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b> .....	16
<b>CAPÍTULO Nº 2 – Empresa Greek -</b> .....	17
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	18
<b>I - VIDEO CLUB GREEK</b> .....	19
<b>II - MISION Y OBJETIVOS EN GREEK</b> .....	20
<b>III - ESTRATEGIA EMPRESARIA Y COMPETITIVA</b> .....	21
<b>IV - LA PLANIFICACION EN GREEK</b> .....	21
<b>V - SOPORTE TECNICO PARA EL SISTEMA DE INFORMACION</b> .....	23
<b>VI - LA INFORMACION EN GREEK</b> .....	24
<b>VII - SISTEMA ESTRUCTURAL</b> .....	25
<b>VIII - MOTIVACION</b> .....	26
<b>IX - TAREAS</b> .....	26
<b>X - AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b> .....	28
<b>XI – SUPERVISION y CADENA DE MANDO</b> .....	29
<b>XII - LIDERAZGO</b> .....	30
<b>XIII - PARTICIPACION</b> .....	30
<b>XIV - AUSENTISMO</b> .....	30
<b>XV - ROTACION</b> .....	31
<b>XVI - CLIMA LABORAL</b> .....	31
<b>XVII - AMBIENTE EXTERNO</b> .....	31
<b>CONCLUSION</b> .....	37
<b>CAPÍTULO Nº 3 - Relevamiento del Sistema Transaccional y Bases de Datos</b> .....	39
<b>INTRODUCCION</b> .....	40
<b>I - PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA SERVUCCION</b> .....	41
<b>II - LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO Y MANTENIMIENTO</b> .....	41
<b>III - ENTREGA DEL SERVICIO/PRODUCTO</b> .....	44
<b>IV - LA TOMA DE DECISIONES</b> .....	48
<b>V - NORMAS RELACIONADAS CON LA DOCUMENTACION</b> .....	48
<b>VI - NORMAS RELACIONADAS CON EL ORDENAMIENTO DEL TRABAJO</b> .....	50
<b>VII - VENTAJA COMPETITIVA EN GREEK - La Atención al Cliente-</b> .....	51
<b>VIII - CALIDAD, CALIDAD TOTAL Y DIVERSIFICACION</b> .....	52
<b>CONCLUSION</b> .....	54
<b>CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE DEL TRABAJO</b> .....	55
<b>SEGUNDA PARTE:</b> .....	56

<b>El Proceso de los Datos hasta la Toma de Decisiones.....</b>	<b>56</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO Nº 4 – La obtención de Datos; La Matriz de Documentación y Datos.....</b>	<b>59</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>60</b>
<b>I - MATRIZ DE DOCUMENTACION Y DATOS</b>	<b>61</b>
<b>II – IMPLEMENTACION PRÁCTICA DE UNA MDD</b>	<b>65</b>
<b>III - PROPUESTA DE MEJORAS</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO Nº 5 - El proceso de información: Reportes Gerenciales - ..</b>	<b>74</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>75</b>
<b>I - CALCULO COMBINATORIO DE LA BASE DE DATOS</b>	<b>76</b>
<b>II - REPORTES GERENCIALES</b>	<b>77</b>
<b>III - PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE COMPRAS</b>	<b>84</b>
<b>IV - PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS</b>	<b>88</b>
<b>V - PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EVALUACION DE GESTION INTEGRADA</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO Nº 6 – Sistema Integral de Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral - .....</b>	<b>99</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>100</b>
<b>I - CONTROL DE GESTION</b>	<b>101</b>
<b>II - BALANCED SCORE CARD</b>	<b>106</b>
<b>III - ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>107</b>
<b>IV - MAPA ESTRATÉGICO Y LAS PERSPECTIVAS DEL CMI</b>	<b>109</b>
<b>V - RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE LOS OBJETIVOS</b>	<b>117</b>
<b>VI - INDICADORES DE GESTION</b>	<b>120</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>126</b>
<b>CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA PARTE DEL TRABAJO .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSION FINAL.....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO I – Codificación de la MDD - .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO II – Formularios – .....</b>	<b>132</b>
<b>Anexo III – Explicación de cada código en la MDD –.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO IV – Reportes Gerenciales.....</b>	<b>143</b>

---

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación abordará la problemática referida a la gestión en las pequeñas y medianas empresas, haciendo hincapié en la evaluación y control de gestión y sus distintas herramientas. La pretensión es observar, y luego analizar, la realidad de la empresa escogida para la aplicación de propuestas de mejora, adecuando su funcionamiento interno a las exigencias del entorno.

Se definirá su política organizacional, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno de acuerdo con las capacidades y recursos organizacionales, manteniendo su competitividad - estrategia empresarial - para lo cuál se estructuran, relacionan y coordinan sus elementos - estructura organizativa - .

Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá a detectar las falencias en cuanto a la estrategia y la estructura de la organización, como también sus respectivos flujos de datos e información, como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Se dará un cierre al trabajo proponiendo una serie de propuestas a implementar en la empresa bajo análisis, con el fin de solucionar las falencias detectadas dentro de ella. Dichas mejoras consistirán en la implementación de distintas herramientas con la finalidad de reforzar su sistema integral de control de gestión.



---

## PALABRAS CLAVE

**Control de Gestión:** es la función que guía y evalúa al proceso administrativo (planificación, ejecución y control) transformando la información en aprendizaje y decisión para hacer sustentable a la organización.

**Datos:** es un atributo o una característica de una entidad. El dato no tiene sentido en sí mismo, pero si recibe un tratamiento (procesamiento) apropiado, se puede utilizar en la toma de decisiones.

**DvD:** El DVD es un disco óptico de almacenamiento de datos cuyo estándar surgió en 1995. Sus siglas corresponden con Digital Versatile Disc en inglés (disco versátil digital traducido al español). En sus inicios, la v intermedia hacía referencia a video (digital videodisk), debido a su desarrollo como reemplazo del formato VHS para la distribución de vídeo a los hogares.

**Mapa Estratégico:** herramienta que proporciona un marco de referencia para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

**Matriz de Documentación y Datos:** “es un esquema de documentos y/o transacciones realizado en forma secuencial y sistemática a los fines de evaluar la consistencia y correspondencia de cada uno de ellos dentro del sistema de información”.<sup>1</sup>

**Servucción:** el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

**Sistema Información:** un sistema de información (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información,

---

<sup>1</sup> Blázquez Miguel. Matriz de documentación y Datos, Una herramienta para el análisis de los sistemas de información en las empresas. Córdoba, Argentina.

---

organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo).

## **PRIMERA PARTE**

### **La Empresa GREEK – Aspectos Generales -**

---

## INTRODUCCION

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas se ven constantemente forzadas a rever sus gestiones, tanto en lo administrativo como en lo estratégico, como también en sus flujos de datos e información. Los tiempos que corren obligan a las empresas a contar con una gestión eficaz, además de estar obligadas a comprender en profundidad cómo están operando, conociendo los posibles impedimentos que pudieran contrarrestar el crecimiento de la organización. A su vez, es de igual importancia el modo en que se interrelacionan sus áreas y, principalmente, cual es la visión que contempla la gerencia y las estrategias definidas a seguir.

La estructura del trabajo realizado se compone de dos partes, cada una de tres (3) capítulos, conformando la totalidad de seis capítulos.

En esta primera parte del trabajo se desarrollarán los siguientes capítulos:

- Capítulo primero; contiene la definición del problema de investigación, los objetivos perseguidos por esta y la formulación de la hipótesis de trabajo con su debida justificación.
- Capítulo segundo; corresponde a la presentación y caracterización de la empresa, en el que se revisará su historia, así como las características del entorno en el que se desenvuelve. Dicha caracterización abordará aspectos tales como los comerciales, estructurales, sistemas de información y control, así como los procesos administrativos por los que se rige.
- Capítulo tercero; corresponde al relevamiento del sistema transaccional y base de datos que la empresa Greek utiliza en la actualidad.

Tanto los capítulos, como las dos partes del trabajo, tendrán sus respectivas introducciones y conclusiones de cada tema abordado.

## **CAPÍTULO N° 1 –Hipótesis e Investigación -**

## **INTRODUCCION**

Para la evaluación de los conceptos a desarrollar se escogió llevar a cabo su aplicación en el caso de la empresa “Video Club Greek”, en particular su local ubicado en el Barrio Jardín de la provincia de Córdoba.

La hipótesis a investigar es si la definición e implementación de un Sistema Integral de Control de Gestión en la empresa Greek, puede ayudar a que la misma mejore su performance, en lo que respecta a su administración, estrategia y manejo de datos, a través de un plan de mejora gradual sostenido e integrado.

---

## I - EL PROBLEMA DE REALIZAR UNA INVESTIGACION

Son muy escasas las pequeñas y medianas empresas que cuentan con un sistema integrado de control de gestión elaborado de modo adecuado, con un funcionamiento permanente y sistematizado que permita el aprendizaje continuo.

Esta carencia es la evidencia de una mala estructura y organización generalizada que pueden ser la causa de que un buen proyecto empresarial no logre ponerse en marcha.

Es así que surge el planteo respecto de la necesidad de este tipo de empresas de rever sus sistemas de administración así como su plan estratégico, tornándose indispensable la implementación y organización de un correcto sistema de control.

A la hora de sistematizar el problema y plantearlo en interrogantes, serían los siguientes:

¿Cuáles son las principales barreras que impiden el crecimiento de la empresa?

¿Cuáles son los problemas que se presentan en lo referido a su gestión?

¿En qué situación se encuentra la empresa?

¿Resulta indicado el control de gestión por el cuál se está rigiendo la empresa?

## II - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1 - Objetivo principal

- Desarrollar un relevamiento general de la empresa Greek, con el fin de conocer sus estrategias, procesos y herramientas estructurales y de control, para arribar a un análisis de la organización que permitirá evaluar un plan de mejora a través de la función del control de gestión.

---

## 2 - Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico general interno y externo de la organización para describir su estrategia, visión, misión y plan de acción.
- Desarrollar un diagnóstico específico referido al sistema de información y Gestión que comprenda:
  - Relevamiento de las entradas de datos y sistema de transacciones.
  - Estudio de las salidas de información para la gestión operativa y estratégica.
  - Identificación de los puntos críticos y aspectos claves.
- Diseño de un conjunto de indicadores de control de gestión para su medición real y proyectada
- Desarrollar un sistema de reportes gerenciales que nos permita optimizar la información para la toma de decisiones y desarrollar un cuadro de mando.
- Promover y definir la función del control de gestión a nivel de actividades tareas y responsabilidades.

### **III - FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

“La reelaboración de un sistema integrado de control de gestión de la empresa Greek, puede ayudar a que la misma mejore su gestión, en lo que respecta a su administración y estrategia competitiva”.

En conclusión, en este capítulo se ha desarrollado la hipótesis de investigación, la cual nos da el inicio para el desarrollo del trabajo ya que a partir de la misma se estudiará a la empresa para poder realizar el correspondiente relevamiento.



## ***CAPÍTULO N° 2 – Empresa Greek -***

## **INTRODUCCIÓN**

Partiendo de la hipótesis establecida se realizará un relevamiento de la empresa bajo análisis con el fin de conocer su historia y desarrollo comercial. Esto nos brindará información elemental para examinar sus estrategias utilizadas, la misión y visión organizacional que contiene y los procesos internos que emplea en la actualidad.

Como el fin de este capítulo es poder observar los aspectos inherentes de una empresa en su ámbito comercial, aspectos internos como la estructura, planificación, sistema de información y soporte técnico, entre otros, serán el centro del relevamiento. También se tendrá en cuenta el contexto de la empresa ya que es influencia directa hacia la misma, aspectos externos como los competidores, proveedores, clientes, entre otros, serán tomados en consideración.

---

## I - VIDEO CLUB GREEK

La empresa Greek se encuentra operando en el rubro del entretenimiento por medio de locales comerciales en donde se alquilan películas en el formato Dvd, además de artículos electrónicos básicos y productos comestibles industrializados.

Greek cuenta con cinco sucursales situadas en diferentes zonas de Córdoba Capital. La empresa tuvo sus inicios en 1990, de la mano de César Gondikas. El primer local fue instalado en el Barrio San Vicente. Diez años después se asocia a su hermano, Cristian Gondikas para abrir el segundo local, este en Nueva Córdoba. En el año 2001 abren una nueva sucursal en el Barrio Jardín y, por último en el 2003 y luego de haber logrado posicionarse como una cadena reconocida en el sector de videoclubes, compraron dos de los locales de su competencia directa en la zona de Nueva Córdoba: Equus, en los que se conservó dicha marca.

Estos locales competían directamente con los locales Greek, ya que ambos estaban situados en la misma zona, con diferencias de 200 metros de distancia. La compra de los locales de marca Equus permitió que la cadena Gondikas se fortaleciera aún más. La decisión de conservar en dichos locales el nombre Equus fue estratégica, ya que los hermanos Gondikas decidieron que una segunda marca les daría la posibilidad de llegar al mercado meta. Lo cuál fue acertado, ya que luego de la compra de Equus, el nivel de alquileres mensuales aumento de forma considerable.

En el mercado de venta y alquileres de películas en esta zona de Córdoba, específicamente en Barrio Jardín y sus alrededores, se vio un crecimiento notorio en los últimos 3 años. Pero dicho incremento no se limita a este sector del mercado sino que se registra en otros que nada tienen que ver en materia de alquiler y venta de películas. Se citan a modo de ejemplo la innovación de la construcción de Espinoza Mall -ubicado en la esquina de Ricchieri y Elías Cofre, frente al supermercado Disco (otro centro comercial).

Se trata de una zona en pleno crecimiento, ayudando de esta manera el crecimiento de la empresa Greek.

## II - MISION Y OBJETIVOS EN GREEK

### Misión:

*“La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿que supone que hace la organización?”<sup>2</sup>*

La empresa Greek define su misión como dar a las personas la oportunidad de entretenerse con productos de calidad y a un precio justo. Para ello se basa en la creación de valores para sus socios clientes, la comunidad del sector donde se ubican las diferentes sucursales y sus respectivos proveedores.

### Meta y objetivos:

*Meta: “Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración “.<sup>3</sup>*

*Objetivos: “Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado”.<sup>4</sup>*

Greek tiene como Meta ser reconocida como la empresa de alquileres de películas de alta calidad, consolidando de esta manera su participación en el mercado.

Para lograr esta meta la empresa establece los siguientes objetivos:

- Brindar un producto de calidad a sus clientes.
- Complementar este producto con un servicio adecuado, satisfaciendo las necesidades del cliente.

---

<sup>2</sup> Introducción a los negocios en un mundo cambiante - Ferrel O.C y Hirt Geoffrey. Editorial Mc Graw Hill, 2004.

<sup>3</sup> [www.dimensionempresarial.com](http://www.dimensionempresarial.com) - Administración y Gerencia.

<sup>4</sup> Introducción A La Teoría General Administrativa - Idalberto Chiavenato. Editorial: Mcgraw-hill (Año: 2005, 3ª edición)

- Mejorar permanentemente la atención al cliente.
- Innovar y adaptarse a los cambios del entorno.

La consecución de estos objetivos, y el logro de su meta empresarial, vienen dados por la comunicación de estos conceptos a la organización en su totalidad. El fin es que sean conocidos e incorporados por los miembros de la empresa y que los mismos se esfuercen para conseguirlos.

### **III - ESTRATEGIA EMPRESARIA Y COMPETITIVA**

La estrategia de la empresa se basa fundamentalmente en otorgar una atención personalizada a sus clientes y asesorar de forma constante para que éstos puedan elegir su producto al nivel de sus expectativas para poder cumplir con sus necesidades.

### **IV - LA PLANIFICACION EN GREEK**

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. Los actores involucrados en este proceso son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuáles operará una organización. La operación y ejecución de los planes puede realizarla el mismo actor u otro, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cuál debe llegarse.

La clave consiste en mantener un sistema de planificación que haga acertados pronósticos de las necesidades y de los recursos capaces de poseer tales cualidades.

Este sistema tiene que lograr la flexibilidad de la plantilla; eludiendo la inmovilidad de las personas en los puestos de trabajo, evitando la inadecuación de las personas a los puestos, los sentimientos de protección profesional y la pérdida de capacidad técnica de la empresa.

Para abarcar la totalidad de estos actos se requiere información y mayor diversidad que en otras decisiones empresariales.

En la empresa se realiza una planificación anual, donde los hermanos Gondikas se reúnen una vez al año -mas precisamente en Febrero- con la finalidad de desarrollar un plan de acción para implementarlo de acuerdo a las diferentes expectativas que se tiene. En principal medida se hace un análisis conmensurado del año anterior, viendo los pros y contra que se tuvo en el desarrollo de la actividad. La idea es aumentar los primeros y reducir los segundos al máximo.

Partiendo de esa base, se realizan pasos tácticos dentro de un plan estratégicos para prever cuál de las sucursales necesita más atención que otra, que presupuestos están acorde para implementar, si se necesitará nuevas tecnologías, personal o promociones. En el caso de los presupuestos, se realizan con respecto a las nuevas películas a comprar durante el año en curso, gastos generales, sueldos, alquileres y mantenimiento.

Como se observa, los dueños adquieren un rol a nivel gerencial, ya que otra de las tareas primordiales es planificar el uso de los recursos monetarios, es decir, los ingresos y egresos monetarios de la empresa y las relaciones con los diversos agentes intervinientes en el proceso comercial. En este nivel las tareas efectuadas no son predeterminadas en ningún tipo de manual o guía.

En relación a los niveles medios y sus respectivos subordinados, podemos ver que la mayoría del personal se vale de la planificación como herramienta para organizar su trabajo, si bien no es exigida en todos los casos por la empresa. Otro aspecto relevante es que no hay una periodicidad determinada para la planificación en estos niveles jerárquicos, ya que en todos los casos se realiza según la necesidad que se origina con el habitual funcionamiento de la empresa.

Toda la planificación realizada por los dueños responsables de Greek es utilizada tanto por ellos como por los miembros del resto de las sucursales de la empresa, en todos sus niveles, por lo que hace ser un aspecto clave y crítico.

En cuanto al staff de apoyo, que realizan en términos generales las tareas del área de contabilidad, finanzas y asesoramiento legal, al tratarse de

tareas relacionadas con los ingresos y egresos de dinero, así como la administración de recursos financieros y monetarios de la empresa, todos los miembros de este área constantemente realizan la planificación en sus actividades para poder mantener informados y organizados a los respectivos interesados.

En relación al control comercial los dueños se comunican a diario con los supervisores para recaudar datos y cifras sobre el nivel de actividad del día. Este proceso lo hacen en forma personal o por vía telefónica

#### **V - SOPORTE TECNICO PARA EL SISTEMA DE INFORMACION**

El sistema técnico con el que cuenta la organización, a fines de coordinar el trabajo dentro de ella y facilitar así la comunicación, está compuesto por:

- Un equipo telefónico de redes lo cuál hace que los distintos trabajadores de las 5 (cinco) sucursales estén continuamente comunicados entre si a todo momento en el que se esta abierto el/los local/es.
- También posee un sistema informático creado a la medida de la necesidad del dueño del Video Club. Este software permite conocer, por ejemplo, que películas están disponible, qué socio alquiló determinada película, recargos, información confidencial del socio, etc. Este programa es de calidad y avanzado, pero el detalle es que no está conectado en red con las otras máquinas del resto de las sucursales ni posee Internet para hacerlo.
- El mas destacado sistema de información es el que se tiene con el proveedor de películas, este consiste en un portal cibernético que se actualiza cada 24 horas. En este portal, se detallan los estrenos, las películas mas alquiladas en diferentes partes del mundo, el costo de las mismas, quienes actúan, preferencias de los socios y otras informaciones útiles al momento de decidir que película poner a disposición del cliente.

---

## **VI - LA INFORMACION EN GREEK**

La calidad de la información utilizada depende del puesto desempeñado. En general se ha observado que mientras más alto es el puesto, más amplia la información necesaria. Por ejemplo, las distintas áreas del núcleo operativo se manejan exclusivamente con información interna, mientras que el supervisor se sirve tanto de información interna como externa.

La información en el núcleo operativo es clave porque ellos trabajan con órdenes de pedido, y si en dicho documento la información está incompleta o no es suficiente, no se realiza la adquisición de pedidos y perjudica a la empresa.

En la parte alta de la empresa la información necesaria es tanto interna como externa. Se necesita saber de las proyecciones y el desempeño de cada una de las áreas de la organización, como así también información del mercado en el cuál se desenvuelve. Necesita y emite información permanentemente, y cuando ésta no es suficiente la reclama a los distintos responsables, pero se asegura siempre de tener suficiente información para tomar decisiones correctas.

La información mayormente requerida es acerca de los clientes, viendo sus principales necesidades y situación, acerca de la competencia, provisión de productos y alquileres, entre otros.

De acuerdo al área operacional, con respecto a las ventas, la información recibida proviene de distintas fuentes, ya que la misma puede ser suministrada por clientes, vendedores y de las distintas sucursales.

El feedback existente es constante. Generalmente, la información no sólo es transmitida a los miembros internos de la organización, sino también a los clientes de la misma en forma de documento comprobante o del staff de apoyo – información contable -.



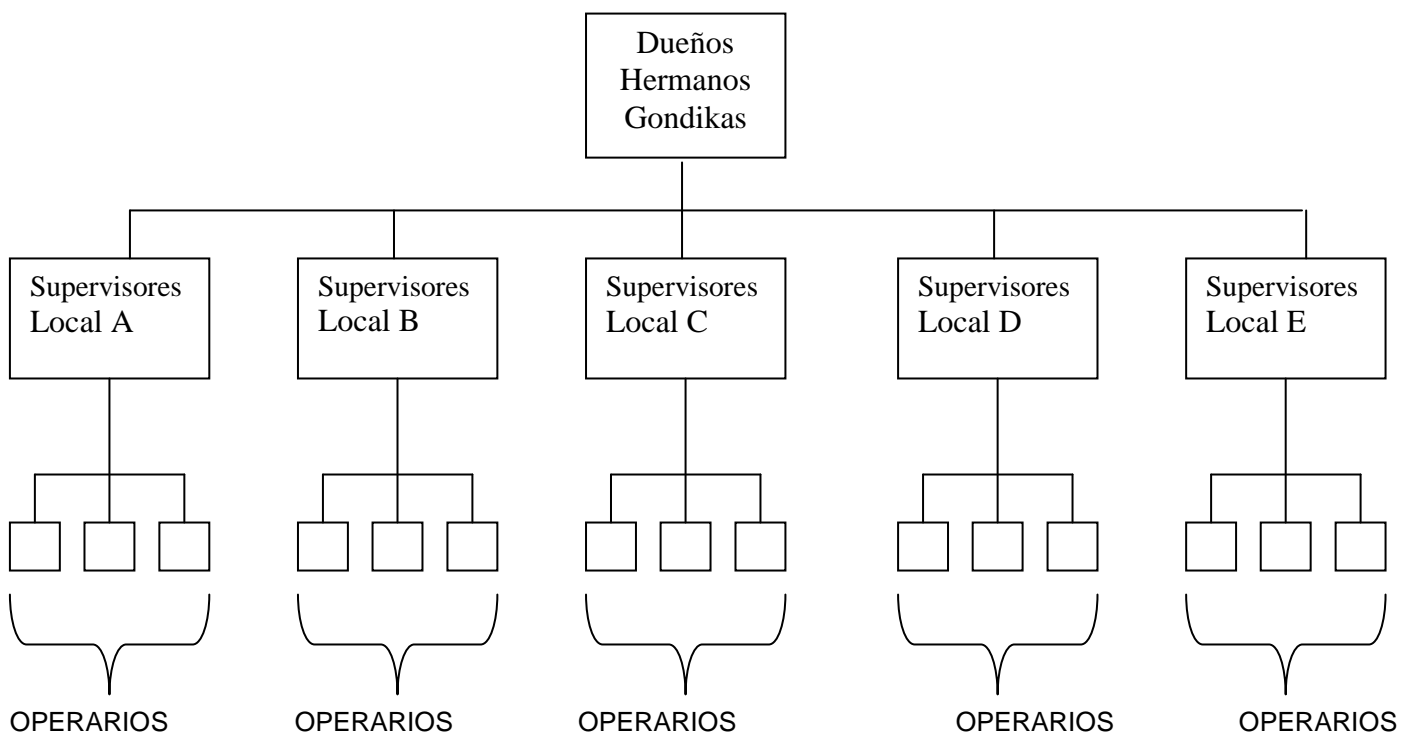
La gran variedad de información que requieren los dueños para poder desarrollar sus actividades correctamente es suministrada por las distintas áreas de las sucursales y el staff de apoyo.

Aunque se genera el intercambio de información entre las partes, no se posee un mecanismo eficaz que permita comprimir aquellos datos importantes para la toma de decisiones, limitando la visión global sobre el camino a seguir y entorpeciendo el flujo de información empresarial, tanto interna como externa.

Se hace necesaria alguna propuesta a implementar capaz de revertir esta debilidad.

### **VII - SISTEMA ESTRUCTURAL**

El sistema estructural que posee Greek consiste en dos formaciones de niveles jerárquicos y divisiones de tarea. Esto se detalla a continuación:



Tal como luce en el organigrama, de arriba hacia abajo se encuentran los dueños, que están a cargo de las sucursales. Luego, en el nivel medio, se sitúan los supervisores, quedando en la línea de abajo los operarios de los diferentes locales.

Cada sucursal está compuesta por un supervisor y 3 (tres) operarios. Cada supervisor debe rendir cuentas a los dueños del local, estos son los hermanos Gondikas.

### **VIII - MOTIVACION**

Puede deducirse que la empresa presta especial atención a este aspecto.

Entre las diversas formas de motivación mencionadas, se destaca el trato cordial, la afectuosidad y el cumplimiento de los compromisos, por ejemplo, puntualidad en el pago. También se mencionan otras formas de reconocimiento al buen trabajo y premios para nuevas ideas. Los empleados también valoran los eventos organizados por la empresa, como ser asados, fiesta de fin de año, etc. Se nota el reconocimiento general de los empleados.

### **IX - TAREAS**

En general puede observarse que las tareas de menor jerarquía están predeterminadas, mientras que a medida que subimos por la pirámide la predeterminación de tareas es cada vez menor siendo mínima en la parte alta de la organización. Es que en este sector de Greek las tareas que se realizan son muy diversas y complejas, por lo tanto no existe ningún tipo de especialización. Para nombrar algunas de las actividades se pueden observar:

- Planificación de las inversiones, gastos, proyectos a corto plazo
- Incorporación de nuevas tecnologías, materiales y personas claves dentro de la empresa.
- Coordinación de los aspectos más relevantes de cada una de las distintas áreas; ventas, producción, mantenimiento, desarrollo y finanzas.

---

En el área baja del escalafón existe gran especialización, ya que los operarios realizan siempre la misma tarea en forma rutinaria. Las mismas pueden enumerarse de la siguiente manera:

- Atención al cliente: investigar sus necesidades, posibilidades, y buscarle soluciones.
- Atención al proveedor: para establecer una sincronización de compras.
- Venta: concretar la venta en sí misma.
- Facturación: emitir la factura a enviar al cliente.

Adquieren de esta manera un gran conocimiento en la actividad que permite un mejor desempeño de la misma, reduciendo así el tiempo de preparación, realización y reparación en caso de conflictos, y a la vez, aumentando la productividad en términos de alquileres y satisfacción al cliente. Sin embargo debemos aclarar que si bien hacen siempre la misma tarea, los operarios realizan rotaciones entre las diferentes sucursales periódicamente para que conozcan cómo realizan cada actividad en la empresa dentro de su área, pero en diferente ambiente.

Debido a que las tareas que realizan los operarios son repetitivas y no exigen demasiada complejidad, los mismos poseen muy poco poder de decisión sobre las mismas. No obstante, no le quita la importancia que cumple dicha función en la empresa, ya que la misma es una función crítica para el bien venir de Greek.

En el sector de los supervisores podemos observar que existe cierto grado de especialización, ya que las tareas que se deben realizar son relativamente rutinarias. Sin embargo los miembros del mismo tienen gran control y poder de decisión sobre su trabajo a pesar de que éste es repetitivo.

- Algunas de sus actividades son:
- Programar la rutina diaria en el local comercial
- Dar lineamientos generales
- Buscar formas de mejorar el aprovechamiento de los recursos, o la mejor atención al cliente.

---

De esta forma vemos que sus actividades son complejas y no están estandarizadas del mismo modo que en la línea baja.

### **X - AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

En general podemos observar que la empresa es bastante descentralizada, todos sus miembros toman decisiones, excepto el núcleo operativo que debe responder según pautas y metas preestablecidas por sus superiores. Aún así, tienen cierto poder de decisión en determinados aspectos de su tarea específica.

En el directorio, compuesto por los dueños de Greek, es donde se concentra la mayor autoridad y responsabilidad de la organización. Allí se toman las decisiones que mayor impacto producen a la empresa, claves que pueden afectar el desempeño de Greek. Una de sus principales responsabilidades consiste en la planificación de los ingresos y egresos de la empresa y la mejor utilización de los mismos. Este nivel tiene a su cargo los puestos de tareas contables (staff de apoyo), a los cuáles imparte órdenes cuando se desea remarcar algún aspecto importante o detalle relacionado al trabajo que realizan.

En cuanto al staff de apoyo, si bien es un área de asesoramiento, también interviene dentro de la empresa. Es por esto que hay que tener en cuenta las principales responsabilidades que posee, respecto a los miembros de Greek.

Esta área está contenida por el personal a cargo de la contabilidad y asesoramiento legal, consiste en recibir la información suministrada por los responsables de la empresa y una vez hecha la recepción, se encargan de realizar los procedimientos exigentes de acuerdo a las normas contables vigentes de nuestro país. El propósito, más allá de la contabilidad de las distintas operaciones, es mantener informados a los dueños de Greek de las disponibilidades de caja y darles un marco legal de las operaciones. Dada la importancia de dichas tareas, es fundamental que éstas se cumplan en el tiempo y las formas solicitadas por sus interesados.

---

Siguiendo por la estructura del organigrama, en el área donde las ventas son realizadas, la autoridad está claramente definida y puede observarse que la misma emana del supervisor del área. No obstante esta autoridad no es reguladora y rígida, sino más bien participativa. El supervisor no ordena, sino que pone pautas y objetivos a cumplir en forma permanente.

La responsabilidad de esta área es cumplir con sus tareas dentro de la organización; las cuáles son; atender a los clientes y proveedores en su caso, ordenar las estanterías, concretar las ventas, facturar, etc.

Todos los miembros de esta área tienen un grado de poder de decisión; todos participan en las decisiones ya que las mismas en la mayoría de los casos son tomadas en forma conjunta.

### ***XI – SUPERVISION y CADENA DE MANDO***

La supervisión en la empresa Greek se ejerce en el nivel alto fundamentalmente y en el nivel intermedio de la organización, exceptuando al nivel operario que por sus tareas y posición en el escalafón no poseen subordinados (aunque existe una supervisión “informal” entre los miembros de esta área).

La parte alta de la empresa es la única área que no es supervisada. Por el contrario, se encarga de la inspección global de la empresa, controlando directamente a los supervisores de cada sucursal e indirectamente a los demás empleados a través de ellos.

Los operarios se caracterizan por consultar a su nivel alto directo o a los dueños sólo ante situaciones que presentan problemas mayores como puede ser; suspender algún pedido por parte de un cliente, tomar decisiones sobre el establecimiento de precios, problemas por falta de pago, la existencia de películas defectuosas, o darle de baja a algún cliente, para determinar si es factible dichos procedimientos, o no.

En tanto los supervisores, consultan a su nivel superior en casos de decisiones importantes relacionadas con entidades externas a la organización, como las entidades financieras o los proveedores.

Dada las características del área de apoyo, de carácter profesional, no existe una estricta supervisión por parte de los dueños, sino más bien un trabajo conjunto entre todos.

## **XII - LIDERAZGO**

Se ha observado la existencia de líderes informales en todas las áreas de la empresa Greek.

Por otra parte, y analizando las características de dirección de la parte alta, se pudo verificar que promueven un estilo de liderazgo participativo y democrático, donde todos y cada uno de los empleados puede opinar, brindar sugerencias, informar quejas o disconformidades y donde ellos saben que las mismas son tenidas en cuenta.

## **XIII - PARTICIPACION**

Existe una alta cuota de compromiso y preocupación, el nivel de participación por parte de los empleados en todas las actividades de la empresa es muy alto. Éstos no sólo participan de los eventos que la misma les organiza sino que colabora y se involucra en todas las actividades y desafíos que Greek les presenta.

## **XIV - AUSENTISMO**

En la empresa se cuenta con un nivel de ausentismo muy bajo que refleja el nivel de conformidad de los empleados y que a su vez permite mantener estable su performance diaria.

Si bien en la actualidad no existen indicadores estadísticos que midan al mismo, la empresa podría implementar algún tipo de sistema de control que permita conocer el nivel de ausencia de cada uno de sus empleados. Esto

podría realizarse por medio de un indicador de control que refleje el índice de ausentismo, por ejemplo.

## **XV - ROTACION**

El nivel de rotación dentro de Greek es muy bajo. Esto se debe principalmente al clima laboral en que las tareas se desarrollan. Existe un gran sentido de compañerismo y cooperación entre todos, donde la competencia e interés personal son supeditados a los intereses generales de la firma.

## **XVI - CLIMA LABORAL**

El clima en que se llevan a cabo las actividades de la firma es bueno en todos los niveles.

El trato entre todos, si bien es informal, es muy respetuoso, permitiendo aumentar la confianza y respeto por el otro a la vez que se afianzan las relaciones.

El compañerismo y cooperación son dos aspectos de los cuáles la empresa se encuentra profundamente orgullosa y cree que, indudablemente, ayudan a su éxito.

## **XVII - AMBIENTE EXTERNO**

Luego de analizar la empresa en su ambiente interno, parece pertinente centrarnos en su ambiente externo. Se analizará el ambiente donde se desenvuelve la organización, ya que es importante conocer este factor para poder ver en que entorno opera la empresa.

En el mercado de venta y alquileres de películas en esta zona de Córdoba, específicamente en Barrio Jardín y sus alrededores, podemos decir que la misma ha crecido de manera notable en los últimos 6 años y no sólo eso, sino que también, pasó a ser una zona comercial de gran envergadura, con voluminoso crecimiento de tránsito, complementado con el desarrollo de urbanizaciones privadas (más comúnmente denominados *countries*) y barrios

privados, complementados con desarrollos de locales de diferentes gamas, y centros comerciales. Podemos citar a modo de ejemplo, la innovación de la construcción de Espinoza Mall, ubicado en la esquina de Ricchieri y Elías Jofre, justo en frente del supermercado Disco (otro centro comercial). Con lo cuál podemos decir que la zona esta en pleno crecimiento, ayudando de esta manera el crecimiento de la empresa Greek.

En el desarrollo del ambiente externo en que se encuentra la organización, se procederá en primera instancia, a clasificar la Empresa Greek bajo las 5 (cinco) fuerzas de Michael Porter. Luego, se realizará un análisis del grupo estratégicos con el fin de estar en condiciones de conceptualizar el ambiente externo general y el industrial en particular. Se aclara que la empresa en análisis no está situada en el sector industrial, sino que en el comercial, por lo que se adaptarán conceptos de la primera a la segunda.

Michael Porter establece 5(cinco) fuerzas en su desarrollo teórico, las cuáles permiten conocer las competencias dentro del sector de la organización.

1. El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
2. El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
3. El poder de negociación de los compradores
4. El poder de negociación de los proveedores
5. La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

### 1 - El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores

Esta fuerza de Porter, esta caracterizada por la solidez que tiene la fuerza competitiva de potenciales rivales, la cuál depende en forma considerable de la dificultad de las barreras de entrada que se hayan impuesto. Estas barreras de ingreso, están relacionadas con los costos que implica entrar al sector de la organización. Se pueden identificar 3 (tres) entradas importantes:

#### **a) Lealtad de la Marca**



Con respecto a la empresa Greek y la lealtad que tiene su marca, podemos decir que es elevada y muy tenida en cuenta por los clientes. Ya que por la historia que contiene la marca Greek en el sector del entretenimiento, más precisamente en el alquiler de películas, estos clientes supieron reconocer que es confiable consumir los servicios que se prestan en esta organización. Aparte, la atención que se tiene para con ellos es valorada por estos últimos, siempre con cordialidad y franqueza. Esto último, además de crear prestigio y confiabilidad, otorga lealtad.

### **b) Ventajas de Costos Absolutos y Economías de Escala**

En cuanto a la barrera de entrada “costos absolutos”, no se ha podido detallar con exactitud en la organización. Sí se diferenció la economía de escala dentro de Greek, ya que al poseer 5(cinco) sucursales, los dueños están disminuyendo sus costos, como por ejemplo los descuentos y bonificaciones ofrecidos por los proveedores.

## 2 - Rivalidad entre compañías establecidas

En este punto, podemos ver que depende de tres aspectos importantes para diferenciar el grado de rivalidad existente en el sector. Los cuáles son:

### **a) Estructura competitiva**

La estructura competitiva que se puede apreciar en Barrio Jardín, es de una empresa dominante (Greek) y otras empresas que han ingresado al sector por algunos *commodities*, pero que no cuentan con la capacidad instalada de la empresa dominante. Son videos Clubes que tienen un ciclo de vida de aproximadamente un año de comercio y luego se extinguen o se mudan por la fuerza que ha obtenido la empresa Greek en el sector. En la actualidad, se puede apreciar, sin contar el video club Greek, a 3(tres) competidores. Pero los mismos tienen locales pequeños, películas no originales, no desarrollaron promociones ni descuentos para los clientes, los clientes son atendidos por personas que no conocen, o no poseen información importante referida a

estrenos, películas clásicas, etc. Es por esto que la competencia en este sector es débil.

### **b) Las Condiciones de la Demanda**

En cuanto a la demanda, está en pleno crecimiento. Esto es explicado, en primera medida, por el auge comercial que está teniendo la zona en donde está situado el video club, la cuál podríamos limitarla entre la avenida Richerri esquina avenida Jofré -Zona sur de Córdoba-. En esta zona geográfica, se han creado diversos centros comerciales y barrios privados, por lo que la circulación de personas está aumentando cada vez más.

En segunda medida, otro factor que explica semejante crecimiento, es la cultura que se está generando en la población en estas épocas de cambio. Cada vez hay mayor porcentaje de personas que prefieren ver una película con las comodidades de su casa (logrado por los precios accesibles de reproductores de DVD, *home theatre* y otros) en vez de ir al cine o salir fuera de ella.

### **c) Barrera de Salidas**

Con respecto a las barreras de salida, podemos decir que no son elevadas. Ya que la inversión inicial para emprender un local de video club, no es muy significativa, aunque este criterio es dependiendo que tipo de local se desee instalar, ya que no es lo mismo un *Blockbuster* que un local de barrio. Acá, hacemos referencia a un local intermedio entre los dos últimos mencionados.

Ahora, si nos desplazamos a una matriz que relacione las barreras de entrada con el crecimiento de la demanda, podemos decir que la misma nos brinda la información de que aquellas empresas que contengan estas características (entradas bajas y demanda en crecimiento) están en condiciones o tienen posibilidades de aumentar los precios mediante el liderazgo en costos.

---

### 3 - Poder de Negociación de los Compradores

Con respecto a este punto, no se han evidenciado amenazas por parte de los consumidores, ya que ninguno (salvo ínfimas excepciones) ha manifestado bajas de precios, mejoras en la calidad de las películas ni mejor trato en la atención.

### 4 - Poder de Negociación de los Proveedores

La única desventaja “potencial” en este punto, es que Greek opera con un solo proveedor de películas, la empresa GATIVIDEO. Pero la relación entre estas, es importante y estable por la trascendencia que ambos tienen, ya que operan de igual modo desde 1990, en donde nunca hubo conflicto alguno.

Y la desventaja potencial a la que se hizo mención, es con respecto a que si este proveedor decide cortar la relación existente, Greek pierde los beneficios obtenidos a lo largo de su trayectoria comercial.

Si bien, esta pérdida en los beneficios sería una disminución en la competitividad con relación a los costos, es clave destacar que GATIVIDEO no es el único con la capacidad de proveer películas, ya que existen varios con esta característica, como ser; AVH, TRANSEUROPA y LK-TEL, los cuáles tienen el potencial para poder brindar el servicio necesario para el funcionamiento de Greek.

### 5 - Amenaza de Productos Sustitutos

En cuanto a esta amenaza, en el mercado se pueden ver como principal sustituto las películas “piratas”, las cuáles se pueden encontrar a la venta en casi cualquier lugar o directamente pidiéndolas a domicilio (en los clasificados de los periódicos hay un rubro en donde ofrecen cantidades de películas para envío a domicilio y a bajo costo). Pero no contienen la calidad de imagen y las opciones de audio con que cuentan las originales.

Otra amenaza son las diferentes páginas de Internet donde se pueden descargar las diferentes películas, series, estrenos, etc. Solo hace falta el

acceso a Internet. Algunas de estas páginas son; Cuevana.com, Seriesyonkys.com, seriesonline.com, Taringa.net.

---

## **CONCLUSION**

Se ha observado una debilidad en relación a la periodicidad con que se efectúa la planificación en Greek, la cual es el año.

Las características inherentes al actual entorno dinámico obligan a las empresas a estar preparados ante cualquier cambio no esperado, debiendo tener las capacidades y herramientas suficientes para poder enfrentarlo.

Se sugiere que los dueños de Greek planteen la posibilidad de realizar la planificación estratégica en menor lapso de tiempo, incluyendo actualizaciones y control de carácter periódico sobre lo planificado. El objetivo es disminuir el riesgo ante cualquier eventualidad que pueda ocasionar severos perjuicios a la actividad de los locales.

En relación al presupuesto anual que se establece en Greek, el mismo debería establecerse incluyendo un ajuste de menor periodo, que pueda integrar aquellos aspectos que se ajusten a la realidad empresarial.

En tanto a la estructura es de suma importancia como está establecida. La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema integral de control. En particular, el grado de formalización y de descentralización, así como el tipo de estructura organizativa, condicionan las características del sistema de control. En este caso, la estructura está establecida adecuadamente, pero contiene un sistema de control rutinario, superficial, poco eficaz, considerándose preocupante para la empresa. Esta deficiencia puede ser consecuencia de la debilidad en la planificación estratégica descrita, en donde si falla ésta, fallará la estrategia de control.

El sistema de control deberá estar integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella y los presupuestos junto a la evaluación del desempeño de cada local se realicen en relación a sus responsabilidades y poder de decisión.

Con respecto al sistema de información, se podría implementar un sistema que permita tener mayores conocimientos de situaciones actuales en los diferentes locales.

Puede afirmarse que, aún con el éxito que tiene esta empresa en el mercado, presenta falencias en su organización, planificación y control, precisando una revisión en su gestión. Esto permitiría tener una visión mas clara de hacia donde quiere llegar y situarse en una circunstancia más cómoda y beneficiosa con respecto a la organización. Y junto con ello tener los instrumentos necesarios para poder evaluarla.

## ***CAPÍTULO N° 3 - Relevamiento del Sistema Transaccional y Bases de Datos –***

---

## INTRODUCCION

Toda organización puede ser vista de diferentes maneras según el punto de vista del observador. Es por ello que la misma puede ser descripta como un conjunto de personas que, utilizando sus recursos, persiguen un mismo fin. También puede ser vista como un sistema, donde se compone con los diferentes subsistemas que la integran. Podrían ser innumerables las distintas concepciones que se tienen de las organizaciones, ya que son un sistema complejo, integrado de diversas particularidades.

En el presente capítulo se buscará analizar a la organización como si esta fuera un proceso, en donde cada transacción que realiza se verá reflejada como un proceso de distintas etapas. Esto permitirá conocer de forma global los mecanismos y etapas que se llevan a cabo dentro de la empresa Greek con respecto a su operatividad habitual.

Se complementará lo anterior reflejando los distintos procesos como un sistema de entrada (input), transformación y salida (output), con su respectiva retroalimentación.

Una vez que se puedan observar que operaciones realiza la empresa de manera habitual para su correcto funcionamiento se podrá conocer los distintos flujos de información que contiene. No únicamente sus flujos de datos e información se incluirán en el estudio, ya que los distintos tipos de documentos que utiliza para respaldarlos serán tenidos en cuenta, si es que los posee.



---

## **I - PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA SERBUCCION**

El planeamiento y control de la servucción, es la actividad que permite coordinar y conducir todas las operaciones de un proceso de servucción, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos con los clientes de la empresa. Incorporando el concepto de sistemas, se puede decir que todas las operaciones del proceso están contenidas dentro de un Sistema de Planeamiento y Control (PCP) de la servucción.

Un Sistema PCP permite administrar eficientemente el abastecimiento de recursos y la coordinación con los proveedores, la programación, el manejo del personal y la utilización de la capacidad instalada, el manejo y control de los inventarios de los diferentes títulos, y suministra además, la información requerida para poder coordinar las necesidades del mercado meta.

En Greek, los pedidos de películas se realizarán a los proveedores de manera continua para poder actualizar el nivel de títulos de forma constante, en periodos semanales. El contacto con el proveedor externo (AVH, LK-TEL, TRANSEUROPA), es realizado a través de proveedores locales (GATIVIDEO), que al tener trato previo por el local tradicional Greek se posee cuenta corriente para el costo y financiamiento que esto implica.

El abastecimiento se realiza semanalmente por la razón de que se pretende tener una rotación razonable de las películas (título).

## **II - LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO Y MANTENIMIENTO**

La empresa distribuidora es AVH San Luís, una de las editoras de VHS y DVD más grande de la Argentina. Y el mantenimiento de las películas es realizado por el video club Greek, que cuenta con una gama de películas de más de 2500 títulos -en caso de que se necesite algún tipo de reposición-, más una máquina diseñada especialmente para el pulido y recuperación de películas que se encuentran en las sucursales de Barrio Jardín y San Vicente.

---

La actualización de títulos la realiza el dueño del video, Cesar Gondikas y su hermano, las compras las realizan en AVH, TRANSEUROPA y LK-TEL, entre otros.

La limpieza y mantenimiento del local estaría a cargo de una empleada, la cuál trabaja desde los comienzos con esta actividad en todos los locales comerciales de la firma y lo efectúa 1 ó 2 veces por semana.

Se procura utilizar herramientas que permitan obtener competitividad y seguridad a través de sistemáticas y actividades de valor agregado que redunden en el incremento de la rentabilidad de la empresa. Asimismo se busca gestionar una adecuada estrategia logística como pilar de éxito empresarial.

### 1 - Compra de Películas

Si bien la compra de películas esta pensada en la parte alta de la organización, es frecuente que los supervisores de la misma también se encarguen de esta operación. Esto ya que como son ellos quienes tienen directa relación con los clientes, pueden conocer con certeza cuáles son sus necesidades o requerimientos de los títulos. Ha pasado en varias circunstancias que clientes hayan pedidos películas que no fueron tenidas en cuenta por los dueños, ya que estas películas no fueron clasificadas como estrenos, o bien, fueron dejadas de lado por diferente motivo. Esto trae consecuencias en la demanda de adquisición ya que los clientes que piden las películas y no son satisfechos, empiezan a generar un pensamiento negativo de la empresa. Es por ello fundamental el rol que cumplen los supervisores en esta etapa.

Las etapas del proceso de compra de películas es el siguiente:

1. Los supervisores realizan una solicitud de pedido de películas a los dueños de Greek, encargados de compras<sup>5</sup>. Este pedido se realiza de manera semanal.
2. Los dueños, encargados de la compras, realizan el pedido a los proveedores. No solo aquellos pedidos efectuados por los supervisores, sino también aquellos que piensen necesarios para la empresa.
3. Los supervisores de cada sucursal reciben los pedidos por parte del proveedor y abonan los mismos.
4. Luego del pago y recepción del pedido, cada supervisor se encarga de notificar la operación a los dueños.
5. Los dueños le pasan un informe sobre dicha operación al staff de apoyo<sup>6</sup> para que estos lo incluyan contablemente.

## 2 - Compra de Insumos

1. Semanalmente los supervisores de las distintas sucursales realizan sus pedidos de insumos –material de librería, pallets, cajas, cintas, etc.–
2. Cada supervisor es el encargado de enviar solicitud de cotización a distintos proveedores a fines.
3. Se evalúan las distintas ofertas
4. Se selecciona un proveedor.
5. Se envía la orden de pedido al proveedor seleccionado.
6. Los supervisores de cada sucursal reciben los pedidos y abonan los mismos.

---

<sup>5</sup> Ambos dueños son lo que mantienen la relación con el proveedor, y por ello, efectúan las diferentes adquisiciones de películas.

<sup>6</sup> El staff de apoyo es el estudio jurídico-contable que se encarga de los movimientos contables, entre otras operaciones.

7. Luego del pago y recepción del pedido, cada supervisor se encarga de notificar la operación a los dueños.
8. Los dueños le pasan un informe sobre dicha operación al staff de apoyo para que estos lo incluyan contablemente.

### III - ENTREGA DEL SERVICIO/PRODUCTO

El cliente, al momento de acceder a las distintas sucursales, deberá convertirse en socio del videoclub. Esto se logra a través de un procedimiento que consiste en ingresar los datos de dicho cliente al sistema operativo. El único requisito para ello es presentarse con documento de identidad y un servicio provincial a su nombre. Una vez dado de alta al cliente interesado el mismo puede empezar a utilizar los servicios de la empresa Greek y alquilar.

La empresa, por el momento, no ha realizado la impresión de alguna tarjeta magnética de socio con la que se podría acceder al sistema para realizar todas las operaciones con total facilidad y accesibilidad. Estas tarjetas se emiten previamente a nombre del cliente en una sencilla operación automatizada. Sería importante la puesta en marcha de dicha tarjeta, ya que tiene múltiples funciones, como ser cuando el cliente la recibe, la recarga con una determinada cantidad de dinero, y a partir de ahí podrá seleccionar, alquilar y devolver las películas que desee. Tan pronto se le agote el saldo podrá recargar su tarjeta, ya sea directamente en la máquina o en el interior de cualquier local de Greek. Esto podría favorecer al control dentro de Greek, ya que los operarios no estarían en contacto con dinero cada vez que realicen las operaciones de venta/alquiler. Únicamente cuando el cliente recargue su tarjeta, y dicha operación quedará registrada en el sistema operativo, facilitando de esta manera el control.

Podemos concluir diciendo que el servicio que se ofrece es de entrega inmediata, el cliente al momento que requiere una película la obtiene al instante. Esto se debe a que el tiempo de demora, desde que el cliente ingresa al local hasta que retira la película, es de 5 minutos promedio. Esto hace que el

---

servicio sea dinámico y no haga esperar tiempo de más al cliente siguiente, fundamental para la óptima satisfacción en la atención.

Es importante tener en cuenta que cualquier persona puede acceder a ser socio de Greek, es por esto que se apunta a personas comprendidas desde edades tempranas hasta los jóvenes mayores.

### 1 - Proceso de Venta y Facturación

El proceso de venta y facturación es llevado a cabo por los operarios de cada sucursal. Este proceso se lo puede enumerar de la siguiente manera:

1. El proceso comienza cuando se recibe el pedido del cliente.
2. Uno de los operarios que atiende al cliente, carga el pedido en el sistema informático.
3. Esta carga al sistema tiene un doble propósito. Uno para conocer la situación del cliente<sup>7</sup>, y segundo; se verifica la correcta carga del pedido en el sistema para controlar que haya disponibilidad de la película.
4. Si la carga ha sido correcta, se imprime una factura del pedido por cada artículo solicitado o por todo ellos.
5. Se emite la factura y queda constancia en el sistema informático de la transacción.
6. Luego del pago y recepción de las ventas, cada supervisor se encarga de notificar las operaciones a los dueños. Esto se realiza al finalizar el día laboral de la sucursal.
7. Los dueños le pasan un informe sobre dichas operaciones al staff de apoyo para que estos lo incluyan contablemente. Esta operación se

---

<sup>7</sup> Si el cliente es nuevo, si no está registrado, si el mismo debe recargo por mora, si ha devuelto alguna película en malas condiciones, etc.

---

efectúa todas las mañanas siguientes a la recepción del informe por parte de los dueños.

## 2 - Procesos Post-venta

Al ser este proceso dinámico y cambiante, los miembros de la firma no pueden definir con precisión como se lleva a cabo el mismo, ya que atiende demandas de muy variadas índoles. Según los dueños es iniciado por la empresa, por medio de llamadas por teléfono a los clientes o bien se envía un correo electrónico de manera periódica con el propósito de consultar problemas, sugerencias, nuevas demandas, etc.

## 3 - Pago de Salarios

Este proceso es llevado a cabo conjuntamente entre los dueños y el staff de apoyo. Se ejecuta los primeros días de cada mes.

1. El staff de apoyo se encarga de liquidar los sueldos de todos los empleados de la empresa.
2. los dueños reciben la liquidación para evaluarlas y, en caso de ser correcto, autorizarlas.
3. Si la misma es autorizada, el mismo staff de apoyo se encarga de tramitar los pagos con los diferentes empleados.

## 4 - Estados Contables

La empresa tiene un área dedicada exclusivamente a llevar la contabilidad de ésta, por lo que regularmente confecciona estados contables, memorias, balances que le permiten ir conociendo la marcha y detectar a través de ellos si existen desviaciones importantes respecto de los objetivos planteados.

Estos estados contables se elaboran para cumplir con las exigencias legales y fiscales a las que la actividad empresaria está sujeta.

Luego de indagar en la empresa con respecto a algún método que contabilice las distintas transacciones que se efectúen en Greek, la respuesta ha sido negativa. Salvo los procedimientos contables mínimos exigidos en la ley, no se posee ningún otro procedimiento. No cuenta con ningún documento, carpeta o matriz que lleve todas estas operaciones de manera eficaz y organizada para la toma de decisiones, lo cuál hace preocupante por la magnitud que esta adquiriendo las distintas operaciones en Greek.

El único documento emitido por la empresa es la factura que se les provee a los clientes al momento de realizar alguna operación de alquiler. Pero este documento queda en poder de dicho cliente, siendo solamente anotado en el sistema de información de Greek. Esto hace que si algún interesado de la empresa desea corroborar las operaciones de venta y alquileres de películas, deba tener acceso al sistema, ya que de lo contrario no podrá.

Lo anterior puede generar ineficiencias en el control, ya que las magnitudes e historial de las operaciones dependen del buen funcionamiento de los distintos sistemas y soporte técnico de la empresa. Una sola falla, o virus<sup>8</sup>, puede hacer que todos los datos sean eliminados, tornando imposible las constancias.

Otra consecuencia es que se torna imposible la retroalimentación, no solo por la carencia de un control, sino también porque no existe una interpretación de los resultado, imposibilitando las conclusiones, observaciones, o recabo de información, dificultando el funcionamiento organizacional.

No olvidar que para mantener una mejora constante en la operatividad de la empresa la retroalimentación debe cumplir su rol de manera eficiente y plurilateral, en todos los niveles jerárquicos y hacia todas las direcciones. Esto con el fin de cubrir la totalidad de las transacciones.

---

<sup>8</sup> Un virus informático es un malware que tiene por objeto alterar el normal funcionamiento de la computadora, sin el permiso o el conocimiento del usuario. Los virus, habitualmente, reemplazan archivos ejecutables por otros infectados con el código de este. Los virus pueden destruir, de manera intencionada, los datos almacenados en un ordenador, aunque también existen otros más inofensivos, que solo se caracterizan por ser molestos.

---

#### **IV - LA TOMA DE DECISIONES**

Con respecto al traspaso de toma de dediciones, se nota una descentralización vertical. Esto se debe a que los hermanos Gondikas tienen una alta confianza hacia sus trabajadores, los cuáles han operado de forma leal a ellos.

Tienen mucha libertad en la conducción de cada local, como por ejemplo en el trato hacia sus clientes, la forma en que administran los horarios entre los operadores (en el caso de que uno de ellos no pueda abrir el local, le pide a otro que lo haga por el, esto sin pedirle consentimiento a algunos de los dueños) y demás circunstancias atinentes a los alquileres de películas.

El proceso de toma de decisiones, como se observó, es un proceso que se encuentra muy descentralizado a lo largo de toda la empresa. Todos y cada uno de los empleados están autorizados a tomar decisiones dentro de su área; por supuesto que el nivel de importancia de las decisiones varía de acuerdo al cargo ocupado. No obstante, la empresa cree que darle poder de decisión a las personas es un elemento que permite aumentar su compromiso con Greek. Pero además, el objetivo de la descentralización es facilitar en forma inmediata la solución de los problemas que se plantean, ya que donde se genera un problema, la decisión para la acción a favor de solucionar dicho problema es inmediata.

#### **V - NORMAS RELACIONADAS CON LA DOCUMENTACION**

1 - Numeración: No existen formularios algunos que intervengan en el proceso de ventas. Salvo aquella información cargada en el sistema informático de la empresa, no existen formularios preimpresos ni enumerados correlativamente con respecto a las ventas o alquileres. Esto no les permite llevar un mejor control de las transacciones y negociaciones que se realizan con los clientes, ni cumplir con las exigencias legales.

Al no existir formularios enumerados correlativamente no se puede detectar si alguna factura, recibo, remito, nota de crédito y/o débito, ha sido



---

emitida sin conocimiento de la empresa, dado que si no está el comprobante, al controlar, no se detecta el faltante.

2 - Custodia: los formularios preimpresos y numerados, deberían existir en primer lugar para el mejor control y manejo de los distintos datos transaccionales que la empresa realiza de forma habitual. A su vez, deberían tener un lugar específico de archivo para su resguardo y futura utilización.

3 - Anulación de formularios: si bien no existe manual de procedimientos dentro de la empresa Greek, los empleados responsables de recibir los pedidos de películas e insumos, y que a su vez son los que completan los formularios cuando dichos pedidos son realizados, saben que ante una “anulación” deben conservar el documento. Este procedimiento se efectúa escribiendo sobre el mismo documento que ha sido anulado. Pero no es archivado por la empresa

4 - Control de correlatividad: no existen normas que verifiquen las series en uso que activen un procedimiento de excepción para localizarlas cuando existan faltantes. Es decir, no se posee un orden numérico de las distintas operaciones que efectúan dentro de la empresa, por lo que ante alguna circunstancia, no se posee el orden de alquileres o venta, ni fecha de realización, etc. Esto dificulta el control en el nivel de ventas y alquileres de la empresa, ya que no existen pruebas suficientes para corroborar las mismas.

5 - Transferencia intersectorial<sup>9</sup>: Dentro de las operaciones en la empresa, es frecuente observar que entre las distintas sucursales se efectúen transacciones de diversas índoles. Por ejemplo se prestan películas entre ellas por motivos de faltantes en una sucursal o por un requerimiento de algún cliente al necesitar un título de película que en ese momento no se encontraba. Estas cuestiones no quedan asentadas en ningún formulario o sistema operativo.

---

<sup>9</sup> Hace referencia a los distintos tipos de transacciones que se realizan entre las diferentes sucursales de la empresa.

---

## **VI - NORMAS RELACIONADAS CON EL ORDENAMIENTO DEL TRABAJO**

1 - Oposición de intereses: se observó que dentro del nivel operativo, más precisamente en cuanto a ventas se trata, existen ciertos procedimientos que deberían ser realizados por diferentes personas para lograr un mayor control. Por ejemplo, no parece muy seguro que la persona que toma los diferentes pedidos de los clientes sea el encargado del cobro, ya que fácilmente éste puede quedarse con ventas enteras sin que la empresa se entere.

Este tipo de falencias son consecuencia de la falta de formalidad en el diseño de los procedimientos, ya que los mismos son creados y modificados en función a las necesidades, con alto grado de informalidad. Por comodidad y para facilitar las tareas dan a una misma persona que realice tareas que deberían estar a cargo de personas distintas, para que, justamente por implicar intereses opuestos, sirvan de control automático –siempre que no haya complot entre el personal en cuestión.

2 - Registro de área de responsabilidad: En la normalidad de las funciones dentro de la empresa Greek está determinado implícitamente quién es el responsable de cada tarea dentro del procedimiento; sin embargo, no existen áreas de responsabilidad claramente definidas. Frente a tareas puntuales fácilmente puede detectarse al responsable; por ejemplo, si hay errores en la confección de la facturas o en el cargado de datos en es sistema, etc., se sabe a quién acudir. No obstante las responsabilidades no están explícita y formalmente determinadas.

3 - Registros contables: Con respecto a los distintos registros contables, los mismos están a cargo del staff de apoyo, el cuál realiza esta tarea de acuerdo a los principios contables y normas profesionales vigentes.

4 - Cadena de actividades: No se realiza. Principalmente partiendo del concepto que la empresa no cuenta con Manuales de procedimientos donde se pueda precisar las bases para contemplar el control por repetición frente aquellas actividades a las cuáles no les llega ninguna forma establecida de ordenamiento de trabajo.

---

5 - Control de relaciones con el contexto: la empresa no cuenta con un Departamento de Control que remita informes de ningún tipo, salvo el staff de apoyo con respecto a las operaciones contables.

### **VII - VENTAJA COMPETITIVA EN GREEK - La Atención al Cliente-**

La principal diferencia de Greek con la competencia, es la atención que se tiene con sus socios, porque al ser un video club el producto que ofrece no se diferencia con aquellos que ofrece la competencia. Un video club tiene un producto genérico, las películas, las cuáles por sus características no se pueden diferenciar unas con otras, más allá de su calidad de imagen. El punto clave radica en el modo en que se ofrecerá dicha película a su socio para que el mismo se sienta satisfecho.

Se puede conceptualizar tres conceptos en relación a esta idea:

- A. *Lo visible:* Es todo lo que el cliente ve, la limpieza, el orden, el buen estado del soporte físico y también todo lo relacionado con la apariencia del mismo personal.
- B. *Lo gestual:* El comportamiento del personal de contacto, estar disponible cuando se presente un cliente, dejar las conversaciones con sus compañeros, poseer gestos precisos y armoniosos para las operaciones, sonreír en el momento indicado. En definitiva, darle al cliente la impresión de que es bienvenido.
- C. *Lo verbal:* las expresiones verbales que debe utilizar el personal. Las fórmulas de educación y cortesía, el profesionalismo del tono respetuoso sin ser nunca servil.

Se observa que la diferencia entre Greek y la competencia se centra en el modo de que el socio/cliente percibe el producto. En el caso de Greek, el personal capta la manera en que su socio quiere ser atendido, debido a que no es el mismo trato según la edad, clase social, ocupación, etc. Entonces, una vez esto, se procede a tratarlo de la manera que más sea conveniente para el agrado del mismo.

Una cuestión para destacar con respecto a la atención en Greek es que hay ocasiones en que los socios tienen los teléfonos personales del personal de atención al cliente de los diferentes locales, realizando consultas en cualquier momento del día, sobre películas, autores, personajes, informaciones técnicas de las mismas, el uso de diferentes artefactos reproductores; ya que la totalidad de los empleados poseen conocimientos generales y específicos sobre estos temas.

Otra característica distintiva en el trato que se posee con los socios es la reserva de películas, en el momento que la misma este dentro del local (devuelta por un socio o se hayan cargado algún estreno), el personal procede a avisarle vía telefónica sobre la situación.

Todos estos argumentos son importantes para los dueños, ellos quieren que cuando una persona entre al local, se sienta contenida e informada sobre los títulos, pero sobre todo con un trato cordial, que pueda hacer las preguntas que desee, sobre lo que desee y que no se sienta incómoda o que piense que no es bienvenida. Este criterio fue el que impulsó al video club poder posicionarse en donde se encuentra actualmente.

Hasta el momento se puede decir que se han abarcado varias cualidades de la empresa Greek. Se ha descrito respecto la calidad de sus películas, las cuáles son todas originales, con estrenos actualizados; también de la eficiencia y calidad de respuesta al cliente (ya que es la ventaja competitiva que posee Greek).

### **VIII - CALIDAD, CALIDAD TOTAL Y DIVERSIFICACION**

El concepto de la calidad total tiene relación con la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas organizacionales, ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de un producto/servicio en mercados nacionales e internacionales.

Este concepto explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, ya que la calidad se mide a través de la satisfacción. Se hace necesario tanto mantener la calidad dentro de la empresa, como también mejorarla continuamente, debiendo estar en constante perfeccionamiento. La importancia radica en que una mayor satisfacción integral del cliente crea una mayor percepción de la calidad en el bien o servicio ofrecido, siendo esto el factor básico de decisión del cliente.

Es ineludible implementar una eficiente administración de calidad en esta empresa junto a un adecuado indicador, para lograr los resultados deseados en torno a la calidad total. Y los socios obtendrán un producto/servicio con un alto grado calidad en todos los aspectos, estando seguros de que el video club podrá responder eficientemente a las exigencias requeridas, apoyando y dándole fuerza a la estrategia genérica establecida.

---

## **CONCLUSION**

La información es un recurso indispensable para el crecimiento de las organizaciones, es por esto que se ha dedicado este capítulo al análisis de los sistemas transaccionales y de información.

En la empresa objeto de estudio existe cierta limitación en estos sistemas, la que sintetizamos en la falta de una base de datos. La importancia de su existencia radica en su utilidad para asegurar una identificación eficiente de alternativas ante las diversas situaciones que transita una organización en un contexto cambiante.

El objetivo en la próxima instancia del trabajo es fortalecer dichos sistemas incorporando una base de datos adecuadamente sistematizada que logre subsanar la limitación.

---

## CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE DEL TRABAJO

Es preciso decir que si la empresa desea alcanzar un nivel óptimo de calidad deberá reelaborar sus políticas en cuanto al control de las transacciones y manejo de datos en el proceso operacional. Y deberá hacerlo en post de ayudar a la retroalimentación, la cuál brinda la información que la empresa requiere para continuar brindando su servicio/producto de la manera en que lo viene haciendo.

Se sugiere el desarrollo de una herramienta con la posibilidad futura de implementarla dentro de la empresa, esta herramienta de gestión debe permitir visualizar las diferentes transacciones que se efectúan (datos). Sería necesario proponer otra herramienta que se complemente con el fin de transformar dichos datos en información útil para la gestión empresarial.

La empresa en cuestión deberá elaborar, o por lo menos pensar en implementar, un mecanismo que le permita poder controlar el grado de satisfacción de sus clientes. Esto lo podría cumplir con un adecuado sistema de control, como podría ser un Cuadro de Mando Integral (CMI), donde tenga como referencia un indicador que mida dichas satisfacciones, entre otras variables, ya que esta no es la única que hace a la calidad total en la empresa.

Es por ello que una matriz de Documentos y Datos para las transacciones, complementado con los Reportes Gerenciales que actúen como filtros de dichos datos y los conviertan en información, mas un CMI, resultarían beneficiosos para Greek. No solo para medir la satisfacción del cliente, sino como proceso de aprendizaje y mejora continua mediante un sistema integral de control que pueda mostrar los resultados de manera eficiente y beneficiosa, sin contar que sería de mayor practicidad para los encargados de la toma de decisiones.

## **SEGUNDA PARTE:**

# **El Proceso de los Datos hasta la Toma de Decisiones**



---

## INTRODUCCION

En esta segunda parte del trabajo se tendrá como fin la reingeniería del proceso desde la generación u obtención de un dato, hasta la toma de decisión posterior a dicho dato, incluyendo los sistemas de información correspondientes. Esto último para su posterior aplicación en la empresa bajo análisis.

Si bien, en la primera parte del trabajo, se ha descrito el sistema de información que cuenta la empresa Greek, en esta sección se profundizará el abordaje del tema para lograr un análisis exhaustivo del mismo. Logrando de esta manera detallar que instrumentos de gestión y de la información misma posee Greek, y si en las mismas sería adecuado implementar alguna corrección para incrementar su eficiencia.

Se explicará cuáles serían los procesos que deberá optar Greek para la obtención de los datos, que proceso de información deberá tener realmente la empresa, y por último, en que instrumentos se basará la empresa para la correcta toma de decisión, como ser la Matriz de Documentación y Datos (MDD), Informes Gerenciales, el Cuadro de Mando Integral y sus respectivos Indicadores de Gestión. En este proceso de análisis se realizarán propuestas de mejora en cada instrumento de gestión, aconsejando implementar herramientas relacionadas a perfeccionar la eficiencia y a optimizar los resultados en Greek.

Esta segunda parte del trabajo vendrá dada por una serie de implementaciones con el fin de mejorar la gestión dentro de la empresa.

- Capítulo cuarto consiste en una propuesta de implementación de una Matriz de Documentación y Datos
- Capítulo quinto se realizará una propuesta para implementar un sistema de información, el cual vendrá dado por los Reportes Gerenciales.
- Capítulo sexto estará dedicado al desarrollo del concepto de Control de Gestión como proceso de aprendizaje, donde de

fundamentará con un Cuadro de Mando Integral y sus respectivos Indicadores, integrando de esta manera las propuestas de implementación anteriores.

## **CAPÍTULO N° 4 – La obtención de Datos; La Matriz de Documentación y Datos.**

---

## **INTRODUCCION**

Partiendo del relevamiento efectuado en la empresa Greek se pudo constatar que no se ha desarrollado un esquema simplificado que permita comprender las secuencias de sus distintas transacciones. La consecuencia es la presencia de dificultades en la obtención una visión global e integradora de sus diferentes actividades, y lógicamente, en la generación de datos.

Tampoco se observó un sistema de evaluación de la gestión que permita al responsable de las toma de decisión verificar las distintas trasferencias de datos e información que son realizadas en la organización. Lo que impide estudiar la consistencia y trazabilidad desde la relación de efecto, causalidad e interdepartamentalidad.

Otra de las debilidades de gestión que atraviesa Greek en la actualidad es la de no contar con el debido respaldo para el registro de sus múltiples operaciones que lleva a cabo con distintos agentes de su entorno. Esta falta de registración no genera medios o sistemas para obtener datos, o lo hace de manera deficiente, generando menor cantidad de información sobre la circunstancia o situación que atraviesa la empresa.

En síntesis se esta generando una serie de dificultades dentro de la empresa con respecto al proceso organizacional propio, la generación de datos e información y, consecuentemente, para la toma de decisiones. Seria correspondiente y acertado implementar un sistema de obtención de datos e información que permita solucionar dicho problema.

## I - MATRIZ DE DOCUMENTACION Y DATOS

La Matriz de Documentación y Datos es un esquema de documentos y/o transacciones realizado en forma secuencial y sistemática a los fines de evaluar la consistencia y correspondencia de cada uno de ellos dentro del sistema de información.

No se la considera solo una herramienta de gestión que facilita las transacciones, sino que tiene un carácter amplio debido a que puede ser utilizada para examinar procesos, actividades, resultados, tiempos, clientes, operarios, procedimientos y demás. Resultando de vital importancia para dar sustento al sistema de información requerido para poder operar con máxima eficiencia y tomar aquellas decisiones que optimicen los resultados deseados dentro de la organización.

Un ejemplo del esquema de la MDD, sería:

Transacciones	Qué	Cómo	Cuándo	A quién	Dónde	Cuánto	Por qué
Compras							
Ventas							

La justificación de poseer esta herramienta de gestión deriva que en la actualidad se observan como son realizadas diversas transacciones en una organización, siendo una problemática el no poseer un correcto mecanismo de obtención y registración de las mismas. Problemática que es solucionada por medio de la implementación de esta matriz, la cual permite:

1. Confeccionar el recorrido de rutinas de los datos para su análisis.
2. Desarrollar un esquema que permite una visión amplia e integrada del conjunto de transacciones que se llevan a cabo.
3. Estudiar los campos (datos) de cada documento, en especial su consistencia y trazabilidad desde una relación de efecto, causalidad e interdepartamentalidad.

4. Analizar periódicamente los procedimientos actuales sobre su vigencia, y si es posible mejorarlos o reemplazarlos.
5. Mejorar el sistema de evaluación de la gestión a través de los agrupamientos de los interrogantes.
6. Vigilar la continuidad del conjunto de transacciones para la evaluación de la gestión.

Y para realizar la propuesta de la MDD en la empresa Greek se debe considerar que la aplicación de la misma conllevará la reingeniería en la obtención y posterior registración de los datos para la correcta toma de decisión.

### 1 - Sustento Teórico para la Implementación Práctica de una Matriz de Documentación y Datos (MDD):

La MDD<sup>10</sup> representa el punto de partida de un esquema que integra los componentes que intervienen en una operación, permitiendo visualizar las distintas operaciones de una manera simple y global, identificando cada uno de los campos (datos) que la componen, brindando de forma óptima y eficaz una mayor consistencia, correspondencia y trazabilidad en la obtención de los datos.

Las actividades que han de incluirse en la matriz deberán tener una correlación entre ellas, seguir un orden lógico de procedencia para facilitar el análisis, es decir, un proceso secuencial. En el caso práctico que se planteará corresponderá a aquellas actividades que se realizan desde la adquisición de una película por parte de la empresa, hasta la adquisición de la misma por parte del cliente. Es decir, por un lado tendremos el proceso de compra que realiza Greek para adquirir sus diferentes películas, y por el otro, la adquisición de las películas por parte de los clientes al operar con la empresa.

La estructura de la MDD consiste en campos verticales y requerimientos horizontales, donde se interrelaciona cada uno de ellos para efectuar los

---

<sup>10</sup> El proceso de los datos hasta la toma de decisiones: Aplicación a una Biblioteca – Blázquez Miguel – Universidad nacional de Córdoba - 2006 -

análisis pertinentes al proceso de obtención de los datos y operatividad con que realiza dicho proceso, pudiendo analizar los mismos, efectuar propuestas adecuadas para mejorar y optimizar la mencionada interrelación de los campos.

En el ejemplo del esquema de la matriz, mas precisamente en la columna primera, tenemos el listado de los campos que son actividades que la empresa desarrolla de manera cotidiana y que se subdividen en dos procesos; Compras y Ventas. Del mismo modo que están estos campos podemos encontrar en la fila primera algunos interrogantes como ser; el “Qué”, “Cómo”, “Cuándo”, etc., donde cada uno de estos se subdivide en otros interrogantes que permiten una adecuada registración de las actividades.

## 2 - El significado de cada interrogante tiene su justificación:

**El Qué:** Este interrogante se subdivide en específico y general. El primero hace referencia a la denominación específica del campo, aquel atributo que hace diferenciarse del resto de las actividades. En el caso de la empresa Greek podría ser el nombre del título de una película. En relación al carácter genérico, hace referencia al agrupamiento o universo en que se incluye la película. Por ejemplo; catalogar a la película por genero (drama, comedia, infantil), o si la misma corresponde a un clásico del cine, o si es un estreno, y de esta manera generar los agrupamientos necesarios.

**El Cómo:** Esta relacionado con diferentes conceptos dependiendo de que se trate. Puede ser la forma en que se entrega un producto o como se paga el mismo. Y, al igual que el anterior, se divide en específico y general. Siguiendo con ejemplos en relación a la empresa Greek, el Cómo específico podría la manera en que se paga al proveedor de películas, si se financia o es al contado. Y el carácter genérico podría ser, en el caso de ser financiado, si se paga con tarjeta de crédito u algún otro medio de pago.

**El Cuándo:** Hace referencia al momento en que se realiza una determinada actividad, pudiendo ser el día, la hora o turno. Por ejemplo, en la empresa Greek, si sus dueños hacen un pedido a su proveedor, podría detallar

---

el momento en que se originó el pedido, y el momento en que se recibió el mismo. Esto podría complementarse con algún requerimiento en el pedido, como ser la exigencia en la fecha de entrega.

**El Quién:** En la mayoría de las transacciones hay dos o mas intervinientes por lo que se deben describir cada uno. Por ejemplo, si en la empresa Greek, el cliente que hizo el alquiler de algún título y el empleado que atendió al cliente. En ambos casos se deberá establecer el carácter específico y genérico, siendo el específico el nombre de las partes. Con respecto al genérico, podría ser la empresa o la sucursal donde se llevo a cabo la transacción.

**El Dónde:** Con respecto a este ítem, podría ser un “donde” de origen, de destino, específico o genérico. Se estaría hablando del lugar donde se originó la operación, por ejemplo, en que sucursal de la empresa Greek se ha realizado un alquiler.

**El Cuánto:** Si bien hace referencia a variables cuantitativas, se debería detallar la unidad de medición, como por ejemplo; si la variable es en importes, cantidades o números de veces (frecuencia).

**El Por Qué:** Este concepto se incluye en la MDD para dar motivo del porque se origino, o no, determinada actividad. Es decir, el fin que se persigue es poder dar la explicación de la causa. Un ejemplo con respecto a la empresa Greek, seria el porque el cliente ha alquilado determinada película o ha dejado de hacerlo.

Caracterizados los interrogantes que componen la Matriz de Documentación y Datos, quedaría explicar cuáles serán los códigos que dicha matriz contendrá. Esto dará un mayor entendimiento de la operatividad de la misma.



---

### 3 - Codificación para la Matriz de Documentación y Datos<sup>11</sup>:

- Información Explícita (M o A)
- Información Implícita (I):
- Información Inexistente (X):
- Información Especial/Diferente (EI, EII, EIV):
- Cantidad de Agrupamiento Genérico (M1 o A1, M2 o A2):
- Propuesta/Sugerencia (a,b,c):

De esta manera tendremos mayores instrumentos y documentaciones para el origen de los datos de las diferentes transacciones donde las celdas de la MDD podrán ser leídas en forma individual -cada celda en si misma-, o en forma comparativa a nivel columna o a nivel fila. El fin de lo anterior es obtener un conjunto casi ilimitado de indicadores<sup>12</sup>.

Al haber analizado y explicado respecto al contenido de una matriz de documentación y datos, de sus diferentes componentes con el fin de brindar mayor noción y entendimiento de la operatividad de la misma y dando cierre al sustento teórico para la implementación, se procederá a realizar una implementación práctica para que los responsables de la organización puedan tener en cuenta en su gestión.

## **II – IMPLEMENTACION PRÁCTICA DE UNA MDD**

Esta propuesta consiste en realizar una matriz con dos procesos; uno de ellos referido en el proceso de compras y el otro referido al proceso de ventas. Cada uno abarcará las siguientes actividades:

### **Proceso de compras:**

- 1- Solicitud de Compra
- 2- Orden de Compras
- 3- Remito

---

<sup>11</sup> Ver Anexo I - Codificación para la Matriz de Documentación y Datos.

<sup>12</sup> Blázquez Miguel – O.R.D.E.N.A.R. Metodología Integrada de Reportes Gerenciales – Noviembre 2006

---

#### 4- Baja de Películas (Títulos)

##### **Proceso de Ventas (alquileres):**

- 1- Entrada del Cliente
- 2- Facturación de Ventas
- 3- Reclamos

##### 1 - Documentación:

Se detallará que documentación existe en relación a las distintas actividades que se realizan en cada proceso, por lo que se ha indagado en la empresa Greek y nos ha brindado la siguiente información:

##### **Proceso de Compras:**

*Solicitud de Compra:* No existe en la empresa una solicitud de compra formal, ya que esta operación se realiza en forma informal por los diferentes integrantes de la empresa. Es por ello que se realizará una propuesta en este apartado para que se desarrolle un formulario útil, el cual permita dejar constancia de las diferentes solicitudes.

*Orden de Compra:* Existe un formulario para esta actividad (ver Anexo II –Formularios-).

*Remito:* Existe un formulario para esta actividad (Ver Anexo II – Formularios-).

*Baja de Películas:* Con respecto a esta operación, no se posee documentación acorde, tiene una situación similar a la operación de solicitud de compra, por lo que también se realizará una propuesta en relación a esto.

##### **Proceso de Ventas:**

*Entrada del Cliente:* Si bien no integra una transacción en si misma, es significativa e importante a tener en cuenta, debiendo ser integrada dentro de la MDD. Partiendo de esta variable se pueden extraer numerosas conclusiones a

finés, como ser el número de clientes que han ingresado y han efectuado transacciones dentro de la empresa, cuantos han ingresado y no realizaron transacción alguna, que sucursal es la que registra mayores ingresos de personas, etc.

*Facturación de Ventas:* En la empresa Greek, cada vez que se realiza un alquiler, se procede a cargar los datos de la facturación en un programa computarizado donde se guardan los datos de dicha operación, no es un formulario impreso. El mismo se podrá encontrar en el anexo II –Formularios-.

Luego de la carga de datos, se imprime un ticket para que el cliente pueda conservar un comprobante de pago.

*Reclamos:* Con respecto a esta operación, sucede lo mismo que en la solicitud de compras. Es por ello que se realizará una propuesta en este apartado para que se desarrolle un formulario útil, el cual permita dejar constancia de los diferentes reclamos que se realizan en la empresa.

Se ha finalizado con el detalle de los distintos formularios que utiliza la empresa Greek al ejecutar sus distintas actividades de los distintos procesos de compra y venta. El paso próximo es efectuar la matriz de documentación y datos en base a las transacciones detalladas, completándola con los códigos de identificación y relacionando los distintos campos e interrogantes analizados:

Esquema de la Matriz de Documentos y Datos:

Transacciones	Qué		Cómo		Cuándo				Quién				Dónde				Cuánto			Por qué	
	Específico	Genérico	Específico	Genérico	Origen		Destino		Origen		Destino		Origen		Destino		Importe	cantidad	n°veces	si	no
<b>COMPRA</b>					Esp	Gen	Esp	Gen	Esp	Gen	Esp	Gen	Esp	Gen	Esp	Gen					
<b>Solicitud de Compra</b>	M	M <sub>a</sub>	X <sub>b</sub>	X	A	X	M	X	M	X	M	X					X	M	A	M	-
Orden de Compras	M	X <sub>c</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>4</sub>	M		M		A	I	M	X	A	I	M	I	X	M	X	-	-
Remito	A	X	A	A <sub>3</sub>	A		X		A	X	M	M <sub>5</sub>	A	X	M	M <sub>5</sub>	M	M	X		
<b>Baja de películas</b>	M <sub>a</sub>	M <sub>2</sub>	X	X	M		M		M	M <sub>2</sub>	M	X	M	X	M	X		M	A	A <sub>6</sub>	
<b>VENTAS</b>																					
Entrada del Cliente																			<b>e</b>		
Facturación	A	A <sub>2f</sub>	A	A <sub>3</sub>	A	X	I	X	A	I	A	X <sub>g</sub>	A	A <sub>5</sub>	A	A <sub>5</sub>	M	M	A		
<b>Reclamos</b>	M <sub>h</sub>	M <sub>4</sub>	X	X	M		X		M	X	M	X	M	X	X				M	M	

## 2 - Explicación de cada Código en la MDD

Han sido integrados los diferentes códigos de identificación en las celdas de la matriz, lo cuales vienen dado por la información que nos proporcionan los distintos formularios analizados dentro de la empresa Greek.

Las transacciones Solicitud de Compra, Bajas de Películas y Reclamos dentro de la MDD han sido marcadas en “negrita” porque son aquellas que hacen referencia a la información que suministrarían los formularios realizados en la propuesta de mejora.

Con respecto al resto de los códigos de las distintas actividades, se podrá encontrar su justificación en el anexo III –Explicación de cada Código en la MDD-.

### **III - PROPUESTA DE MEJORAS**

#### 1 - Proceso de Compra:

*-Solicitud de Compra (a y b):* En la empresa Greek este “formulario” en realidad consiste en un libro donde se detallan diferentes requerimientos en general respecto a solicitudes varias, como por ejemplo solicitudes para adquirir una nueva película o realizar algún mantenimiento, pero no es de la solicitud de compras exclusivamente. Es por ello que esta propuesta abarca la creación, por parte de la empresa, de un formulario vinculado con esta actividad.

<b>Video Club Greek – Formulario Interno – Solicitud de Compras N° .....</b>					
Solicito a.....					Fecha emisión.../.../...
Posición	Descripción	Genero	Cantidad	Motivo	Proveedor
1					
2					
3					
Observaciones:.....					
Firma Solicitante.....				Fecha de requerimiento.../.../...	

- *Orden de Compras (c):* cabe preguntarse si no se podría incorporar dentro del Que genérico, en la Orden de Compra, una nueva agrupación. Esta nueva desagregación consistiría en agrupar a las películas por actores, permitiendo conocer mayores gustos de los clientes que operan con la empresa. Teniendo, de esta manera, mas conocimientos sobre las preferencias del mercado.

*Baja de películas (d:)* esta propuesta tiene relación con el diseño de un formulario para que abarque las distintas bajas que se realizan de películas en Greek. Ayudará a tener un conteo certero sobre las mismas, y las diferentes causas que generan darle de baja a los títulos. A su vez, al implementar el formulario formal de Bajas, se podrá responder a los diferentes interrogantes como ser el Que específico y el Que genérico, Quien, Donde, etc.

<b>Video Club Greek – Formulario Interno</b>			
SOLICITUD DE BAJA DE PELICULAS			
Solicito a:..... (Responsable de Sucursal)		.../.../.....	Nº .....
Posición	Dar de Baja a la/s Película/s	Código	Genero
<b>MOTIVO:</b> Ralladura <input type="checkbox"/> Baja de Calidad e Imagen <input type="checkbox"/> Rotura <input type="checkbox"/> Desperfectos de Configuración <input type="checkbox"/> Perdida <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			
Observaciones: .....			
Firma del Solicitante:.....Socio:.....Sucursal:.....			

Decision del Responsable:	Proceder Baja <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	Reparar <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	En Observacion <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
Firma del Responsable: .....		Fecha Emision: .... / ..... / .....	

## 2 - Proceso de Ventas:

*Entrada de Clientes (e):* La propuesta esta pensada en considerar las entradas de los clientes, para observar la cantidad que entra por turno, local o día. De esta manera se podría conocer si la demanda varia con el tiempo o no. O se podría ver si todos lo clientes que entran, concluyen con una compra.

*Facturación (f):* cabe preguntarse si no se podría incorporar dentro del Que genérico, nuevas agrupaciones; como ser el código de identificación de la película o si la misma se trata de un estreno o no. Estas nuevas desagregaciones permitirán tener un mayor seguimiento de las películas, y también poder conocer mejor los gustos de los clientes que operan con la empresa. Teniendo, de esta manera, mas conocimientos sobre las preferencias del mercado. Y del mismo modo, se podrán conocer cuales son las películas mas alquiladas con mas detalle.

*Reclamos (g):* Esta propuesta hace referencia en desagregar el quien Especifico en otras categorías, por ejemplo; rango de edad de la persona, vinculo familiar con el titular de la cuenta de socio, si es un cliente habitual, o uno que lleva tiempo sin operar con el video club. Esta información hace conocer mayores aspectos de los socios, por lo que ayudaría al mejor desarrollo de la gestión de clientes.

*h)* No hay un formulario de reclamos en la empresa, por lo cual genera un desaprovechamiento de control de gestión dentro de Greek. Ya que si se incorpora este formulario, información sobre la atención al cliente, calidad de las películas, sugerencias, entre otras, serian incluidas en los registros de la empresa. No solo lo anterior, sino que permitirá saber si el reclamo tiene origen de una persona interna a Greek o externa, si son frecuentes, o esporádicas. Esto ya que proporcionaría un instrumento del cual se podría medir las interrogantes anteriores. En la MDD

efectuada con anterioridad, se ha completado la misma para conocer aquella información que podría suministrar un formulario acorde con lo referido a los reclamos (remarcado en la tabla).

<b>Video Club Greek – Formulario Interno</b>			
<b>RECLAMOS</b>	<b>Nº .....</b>	<b>Fecha: .../.../....</b>	
<b>Reclamos:</b> <div style="margin-left: 40px;"> <input type="checkbox"/> Atención al Cliente  <input type="checkbox"/> Calidad en Película  <input type="checkbox"/> Sugerencias  <input type="checkbox"/> Otros .....                 </div>			
<b>Observaciones:</b> .....			
<b>Nombre de quien reclama:</b> .....			
<b>Socio</b> <input type="checkbox"/>	<b>Personal de Greek</b> <input type="checkbox"/>	<b>Anónimo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Otro.....</b> <input type="checkbox"/>
<b>Persona que recibe el reclamo:</b> .....			
<b>Sucursal:</b> .....			



---

## **CONCLUSIÓN**

Luego de haber analizado y explicado que es, y para que se utiliza la Matriz de Documentación y Datos, se han desarrollado propuestas de mejoramiento en la empresa Greek, tanto en el proceso de compra como en el proceso de ventas.

Se ha planteado la posibilidad de ampliar la información que se producía en cada actividad de dichos procesos con el fin de que la empresa revea sus mecanismos de obtención y registración de datos, para que pueda mejorarlos, y por ende, pueda mejorar su sistema de información, facilitando el diseño de una planificación estratégica y su futuro seguimiento. La empresa estará en condiciones de proyectar las posibles necesidades de información futura, favoreciendo sus decisiones a tomar.

Estas mejoras en los sistemas de información facilitarán el diseño de una planificación estratégica y su futuro seguimiento, lo que ayudará a la elaboración de un plan de control adecuado dentro de la empresa con mayor pertinencia y consistencia.

## **CAPÍTULO N° 5 - El proceso de información: Reportes Gerenciales -**

## **INTRODUCCION**

Con la implementación de la propuesta de mejoramiento de una Matriz de Documentación y Datos en la empresa Greek, se adquiere una base para la obtención de datos de las distintas operaciones que son efectuadas en ella. En este capítulo se analizará la herramienta que permite transformar dicha base de datos en información útil para la gestión empresarial dentro de la organización. Dicho instrumento es el Reporte Gerencial.

Para un correcto análisis se hará referencia a los elementos a utilizar para el procesamiento de los datos, partiendo del método que da origen a los informes gerenciales, el cual es el cálculo combinatorio, explicando su fundamento para que sirva de inicio a dichos reportes. De esta manera se generará propuestas de mejoramiento en la gestión y la reingeniería de los sistemas dentro de la empresa Greek.

## I - CALCULO COMBINATORIO DE LA BASE DE DATOS

Blázquez Miguel<sup>13</sup> lo define como el procedimiento matemático que se puede aplicar a una determinada base de datos para establecer cuantas son las diferentes combinaciones que se pueden obtener para generar distintos informes de gestión.

Partiendo de la base de datos, que es generada por las registraciones que se realizan en los diferentes documentos, se podrá relacionar distintas variables con el fin de obtener información respecto a la mencionada vinculación.

Si nos enfocáramos en la empresa Greek, a modo de ejemplo, se podría relacionar mediante el cálculo combinatorio, diferentes variables contenidas en su base de datos, como por ejemplo; Género de Películas, Vendedores y Socios.

El total de combinaciones, y en consecuencia, el total de informes que se pueden solicitar serian:

- 4 Géneros
- 15 Vendedores
- 35 Socios<sup>14</sup>

Aplicado al ejemplo anterior será el producto del total de las combinaciones:

$$[(2^4) - 1] \times [(2^{15}) - 1] \times [(2^{35}) - 1] = 527.759.475.212.931$$

De esta manera llegamos a esta fórmula general:

$$\prod_{i=1}^k (2^{n_i} - 1)$$

El producto del factor  $(2^{n_i} - 1)$  donde (i) representa el número de ítem y  $(n_i)$  la cantidad de elementos en el ítem (i) y K la cantidad total de ítems.

<sup>13</sup> El proceso de los datos hasta la toma de decisiones: Aplicación a una Biblioteca - Universidad Nacional de Córdoba – Argentina – Blázquez Miguel 2006 -

<sup>14</sup> Si ha reducido el número de Socios con el que cuenta la empresa Greek para facilitar el cálculo.

La resta del 1 es como consecuencia de que el factorial de cero es por definición 1, y en los casos tratados no existe la combinación con cero, por que significa negar una variable.

Y del mismo modo en que se interrelacionó las variables Géneros de Películas, Vendedores y Socios para generar un número considerable de posibles informes, supongamos que se quiere incluir los turnos de atención que se deben cumplir en la empresa (turno mañana y turno tarde). Esta nueva hipótesis extiende las diversas posibilidades de informes, ya que tendremos nuevas combinaciones entre las diferentes variables.

Esto demuestra que es notable la cantidad de información que se puede generar si utilizamos el calculo combinatorio, debiendo interpretarlo como la manera de observar las distintas posibilidades que puede tener el interesado en recibir la información, siendo muy útil para la toma de decisiones, que es el fin que se persigue.

## **II - REPORTE GERENCIALES**

Son informes que tienen el propósito de dar a conocer una circunstancia, presentando datos obtenidos y elaborados para su análisis e interpretación, indicando los procedimientos utilizados para arribar a ciertas conclusiones. Es claro que el objetivo es el de comunicar, brindando soporte en la administración empresarial para ayudar a mantener el rumbo deseado.

En un entorno dinámico, como el actual, es importante poder interrelacionar las diferentes variables dentro de una empresa para que de esta manera se puedan generar datos que se transformen, mediante un proceso, en información. Para que esta información cumpla con el requisito de relevancia al momento de requerirla, deberá ser oportuna, clara y precisa, debiendo interferir en su salida del proceso algún método que actúe como filtro.

Estos informes cumplen con estos requisitos, ya que su implementación permitirá tener una nueva visión en la forma de acceso a los datos por medio de la utilización de filtros de información.

---

Sería oportuno poder diferenciar el concepto de los distintos sistemas que registran procedimientos dentro de una organización, ya que permitirá despejar dudas, pudiendo definir características y formas de cada uno, por lo que tendremos la siguiente clasificación:

- Consultas
- Informes
- Listados

“...La diferencia entre las Consultas y los Informes radica en que las primeras, permiten identificar de acuerdo a criterios preestablecidos un conjunto de transacciones. En cambio los informes o reportes (se utilizan ambas palabras en forma indistinta) se caracterizan porque siempre existe un proceso de elaboración del dato, generalmente referido a la sumatoria de conceptos similares...”<sup>15</sup>

Con respecto a los listados, ellos están casi siempre referidos a un determinado concepto independientemente de los movimientos que se registran, por ejemplo un listado de clientes, o una lista de precios. De esta manera el concepto de listado está relacionado con la forma, y en consecuencia, todo listado puede ser considerado una consulta.

Si nos remitimos a la empresa bajo análisis, a modo de ejemplo, podríamos decir que si el interesado, ya sea el responsable de un área o algunos de los dueños, pretendiera conocer el monto de los alquileres que se efectuaron un día determinado; es una consulta. Distinto sería si el mismo interesado indaga sobre los alquileres, pero agrupados en relación a los clientes, sucursales, vendedores, películas u otra variable contenida en la base de datos, y de manera elaborada, estaríamos frente al requerimiento de un reporte.

---

<sup>15</sup> Blázquez Miguel – O.R.D.E.N.A.R. Metodología Integrada de Reportes Gerenciales – Noviembre 2006

---

### 1 - Sustento Teórico para la Implementación Práctica de un Reporte Gerencial:

A fin de facilitar en forma eficiente y eficaz la gestión general dentro de la empresa, se presenta una metodología de reportes gerenciales (O.R.D.E.N.A.R.), que está conformada por siete tipos de reportes:

- Ordenado (o reporte ranqueado); es un informe de sumatorias ordenadas para un período determinado referido a una variable que puede estar asociada a cualquier interrogante.
- Resumido; es un reporte de sumatorias en un período determinado a un nivel superior del mínimo de desagregación.
- Detallado; es un reporte de sumatorias en un período determinado al menor nivel de desagregación en que se expresan las variables.
- Excepción; éstos reportes se caracterizan por que sólo se hacen presentes cuando ocurre un evento que está fuera de la oportunidad estandarizado.
- N partes; es el típico gráfico de pie, que a los fines de observar visualmente cada uno de los distintos períodos seleccionados se expresa en barras con los valores acumulados de cada uno de los conceptos previamente seleccionados.
- Absoluto; son reportes cuyo objetivo es observar el comportamiento de un conjunto limitado de variables a través de sus magnitudes en el tiempo.
- Relativo; tiene por objetivo principal analizar las variaciones porcentuales de un conjunto de variables en un período dado.

Son siete diferentes reportes; los tres primeros -Ordenado, Resumido y Detallado - se expresan a través de tablas. Los últimos tres - N partes, Absoluto y Relativo - a través de gráficos y el reporte del medio – Excepción - se puede expresar a través de tablas o gráficos. Cada uno tiene iguales características de presentación con el objeto de facilitar su familiarización y posterior análisis, pero a su vez, cada uno de los reportes significa un tipo de lectura diferente para los fines

---

de realizar todo tipo de análisis, lo que proporciona mejoras en los procesos de la toma de decisión, brindando distintas informaciones para la gestión.

Todas son necesarias para la evaluación de la gestión, no obstante se tiene que considerar que al tratarse de una propuesta para mejorar las herramientas de gestión, conlleva un proceso de aprendizaje continuo por parte de la empresa. La naturaleza de dicho proceso obliga a realizarlo en pasos graduales, donde se deberá hacerlo en una primera etapa para que se desarrolle una cultura de evaluación y control dentro de Greek, habituándose a las nuevas herramientas de gestión.

Es por ello que en esta primera etapa habría que preguntarse cual de estas dos opciones, tablas o gráficos, sería la conveniente al diseñar la salida de la información requerida por los interesados en Greek. Para dar respuesta a este interrogante tenemos que ambos esquemas coinciden con el análisis en el tiempo y en el espacio. Pero cuando se realiza un análisis en un espacio dado, que comprende un solo período de tiempo, permitiendo analizar distintas alternativas dentro de una misma base de datos, se recurre a la utilización de tablas. En cambio si se desean observar varios períodos de tiempo, referido a un solo espacio, se recurrirá a las representaciones gráficas. Es por ello que partiendo de estas premisas, se utilizará la forma de tabla en los reportes que se realizarán en la propuesta, ya que comprenden solo un período de tiempo. Y dentro de esta categoría, se implementará el tipo ranqueado, detallado y resumido.

Se tiene que considerar las dificultades de hacer el soft de diseño grafico de estas herramientas, mas allá del conocimiento que se requiere para ejecutarlos, el mismo es costoso de adquirir, lo que lleva a pensar en posponer la realización para el futuro de la organización, donde ya se tenga integrado las premisas de la primera etapa.

En lo referente a la estructura, todos los reportes a través de tablas asumen igual forma de presentación y la misma está dada en tres sectores (Ver Anexo IV – Reportes Gerenciales-), los cuales son:



- Encabezamiento
- Cuerpo del Informe
- Pie de Pagina

### **Encabezamiento:**

Al realizar un informe, el mismo debe estar ordenado por alguna característica que compartan los conceptos que se relacionan. Generalmente, el encabezamiento debe contemplar un tema, el periodo en que abarca dicho agrupamiento y la amplitud de su aplicación.

Si lo relacionamos con la MDD, podríamos decir que sería el Que, Cuando, Cuanto y Donde. Además se pueden complementar con otros interrogantes tales como Quien, Como o Porque, lo importante es que esta parte de la estructura del informe actúe, de manera simple, como primer filtro de la información a requerir.

Un ejemplo del encabezamiento, ordenado por género en la empresa Greek, sería:

<b><u>Encabezamiento del Informe</u></b>			
Reporte: Ordenado por Genero - Metodología: <b>ORDENAR</b> - Fecha: 31 de Diciembre			
<b>Cantidad de Bajas ORDENADOS POR GENERO DE PELICULAS</b>			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
Requerimientos		Especifico	General
Que	Articulo	Películas	Genero: Todas
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todas
Porque	Si	Motivos	Motivo: Todos
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Nº veces	Todos	

### **Pie de Pagina:**

En el pie de página existe otro cuadro que se denomina información identificada y que permite identificar los contenidos específicos de cada uno de los filtros seleccionados que aportan valores al cuerpo del informe. Por defecto

también se puede requerir la información no identificada, concretamente en un informe ranqueado o detallado por ventas por línea de producto, uno de los filtros será el de clientes, suponiendo que se han seleccionado todos, el pie de página a través de la información no identificada permitirá detallar aquellos clientes que en el período seleccionado no han hecho ninguna compra.

Esta información es de utilidad, debido a que permite conocer si algún cliente ha dejado de operar con la empresa, generando en los responsables de la organización motivos para que realicen alguna campaña para volver a atraer dicho cliente o conocer la causa por el cuál no opera con la organización.

Esta parte componente del informe, hace referencia que al momento de pedir un informe ranqueado, se deben incluir todos los conceptos y no dejar excluido a ninguno de ellos.

Siguiendo el ejemplo utilizado en el encabezamiento, la estructura del pie de página vendría de la siguiente manera:

<b><u>Pie de Pagina</u></b>		
<b>Información Requerida Sin Identificar</b>		
Que: Películas	Genero:	Quien: Vendedor/Sucursal
El Hombre Lobo	Terror	Ariel / Barrio Jardín
Cenicienta	Infantil	Francisco / B <sup>o</sup> Nva Cba
Old School	Comedia	Francisco / B <sup>o</sup> Nva Cba

### **Cuerpo del informe:**

Es el contenido del informe de gestión, es decir, una vez que se detallan los diferentes filtros en el encabezado, el cuerpo brindará los datos que se han requerido.

Lo importante en este apartado es observar las dinámicas que se pueden producir con los informes de gestión, y lo eficaces que son para las distintas conclusiones que se pueden generar. Podríamos remarcar lo que nos señala Blázquez, donde explica:

“...la información que brindan los actuales sistemas administrativos bien puede ser considerada información interna ejemplo; cuánto se vendió, cuanto se ganó, etc. En cambio si tiene una visión amplia de las transacciones, expresadas en distintas unidades de medidas ejemplo; disminución del número de ventas, número de clientes que han dejado de comprar, etc. veremos que la información no es solamente interna. De esta manera las transacciones pueden ser analizadas desde la oferta (información interna: cuanto vendo) o desde la demanda (información externa: quiénes, qué, de qué manera, por qué y cuánto me compran)...”

Continuando el ejemplo utilizado en el encabezamiento y pie de página, el cuerpo del informe de las bajas de películas (ordenados por género), estaría dado de la siguiente manera:

<b>Cuerpo del Informe</b>					
Posición	Genero de Película	Sucursal	Vendedor	Motivo	N° de Veces
1	Acción	B° Jardín	Ariel	Rotura	5
2	Acción	Nva Cba	Francisco	Perdida	4
3	Comedia	B° Jardín	Ariel	Rotura	3
4	Comedia	B° Jardín	Juan	Baja Calidad	3
5	Comedia	San Vicente	Nicolás	Rotura	2
6	Drama	Nva Cba	Francisco	Baja Calidad	2
7	Estreno	San Vicente	Nicolás	Otros	1
8	Policial	B° Jardín	Manuel	Rotura	1

## 2 - Implementación práctica de los Informes Gerenciales:

El objetivo de la siguiente proposición práctica es englobar los temas abarcados, teniendo como intención ayudar al proceso de información dentro de la empresa Greek, para que la misma tenga mayor soporte a la hora de tomar cierta decisión, o poseer una herramienta útil para visualizar constantemente sus operaciones.

---

Se llevará a cabo informes gerenciales referidos a las distintas variables que intervienen en el proceso de compra y venta dentro de la empresa Greek, con la intención de englobar las diferentes dimensiones inherentes a dichas actividades. Concluyendo con una propuesta de mejora para la Evaluación de Gestión Integradas de dichos procesos.

### III - PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE COMPRAS

La calidad en las diferentes películas que se ofrecen al público debe ser una constante dentro de la empresa Greek, ya que este atributo es el que mayor toman en cuenta las personas al momento de elegir un Video club<sup>16</sup>.

Dado esta importancia en la calidad, sería pertinente efectuar un informe gerencial que permita conocer y obtener mayor información con respecto a este tema. Por ello, se tendrá como eje el formulario de “Baja de Películas” efectuado en la propuesta de mejora de la MDD, siendo un elemento que ayudará a brindar datos respecto a la calidad de las películas y los motivos por el cual se le dan de baja a las mismas en determinadas ocasiones.

---

<sup>16</sup> Fuente: encuesta realizada en el trabajo de Pre-Grado “Proyecto de Inversión Greek 24”, la misma fue en relación a los atributos que prefieren las personas al elegir un Video Club. Autores: Centeno Martín – Gálvez Gonzalo.

**1 - Reporte Gerencial I:**

<b>Encabezamiento del Informe</b>				
Reporte: Ordenado por Genero de Película - Metodología: ORDENAR - Fecha: 31 de Diciembre				
<b>Cantidad de Bajas ORDENADOS POR GENERO</b>				
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre				
<b>Requerimientos</b>		<b>Especifico</b>	<b>General</b>	
Que	Articulo	Películas	Genero: Todos	
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todas	
Porque	Si	Motivos	Motivo: Todos	
Donde	Sucursal	Todos		
Cuanto	Nº veces	Todos		
<b>Cuerpo del Informe</b>				
<b>Posición</b>	<b>Genero de Película</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Motivo</b>	<b>Nº de Veces</b>
1	Comedia	Bº Jardín	Rotura	7
2	Acción	Nva Cba	Perdida	6
3	Estreno	Bº Jardín	Rotura	6
4	Comedia	Bº Jardín	Baja Calidad	5
5	Acción	San Vicente	Rotura	4
6	Drama	Nva Cba	Baja Calidad	3
7	Estreno	San Vicente	Otros	2
8	Policial	Bº Jardín	Rotura	2
<b>Pie de Pagina</b>				
Información Requerida sin Identificar				
<b>Películas</b>		<b>Genero</b>	<b>Vendedor/Sucursal</b>	
El Hombre Lobo		Terror	Ariel / Bº Jardín	
Cenicienta		Infantil	Francisco / Bº Nva Cba	
<b>Observaciones: Se encuentran en poder del cliente</b>				
Firma del Solicitante:		Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Si se enfoca éste mismo análisis, pero en las diferentes unidades de negocios (sucursales), el reporte podrá informar sobre la sucursal que mayores bajas de películas contiene en el periodo bajo análisis, pudiendo posteriormente desagregar esta información por películas, géneros o motivos, por ejemplo.

**2 - Reporte Gerencial II:**

<b>Encabezamiento del Informe</b>			
Reporte: Ordenado por Sucursales - Metodología: <b>ORDENAR</b> - Fecha: 31 de Diciembre			
Cantidad de Bajas <b>ORDENADOS POR SUCURSALES</b>			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
<b>Requerimientos</b>		<b>Específico</b>	<b>General</b>
Que	Artículo	Películas	Genero: Todos
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todas
Porque	Si	Motivos	Motivo: Todos
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Nº veces	Todos	
<b>Cuerpo del Informe</b>			
<b>Posición</b>	<b>Sucursal</b>		<b>Nº de Veces</b>
1	Bº Jardín		20
2	Nva Cba		9
3	San Vicente		6
<b>Pie de Pagina</b>			
Información Requerida sin Identificar			
<b>Posición</b>	<b>Sucursales</b>		<b>Nº de Veces</b>
1	Centro		0
2	Nva Cba (Eqqus)		0
Observaciones: No han presentado bajas de películas en el periodo solicitado.			
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

En este reporte se ha puesto énfasis en las distintas sucursales con el objetivo de poder anunciar cual de ellas es la que presenta mayores bajas en sus películas. En nuestro caso de ejemplo, se identifica que la sucursal de Barrio Jardín presento 20 bajas en el periodo. Con esta información, se puede requerir el motivo de estas bajas o, si se quiere ser mas profundo, requerir el nombre de aquellas películas que han presentado roturas dentro de la sucursal. Si continuamos con el ejemplo anterior, se podría requerir aquellas películas de genero "comedia" que han presentado como motivo de baja una rotura para compararlas con el grado de utilización y observar su correspondencia.

**3 - Reporte Gerencial III:**

<b><u>Encabezamiento del Informe</u></b>			
Reporte: Ordenado por Películas - Metodología: <b>ORDENAR</b> - Fecha: 31 de Diciembre			
Roturas: <b>ORDENADOS POR PELICULAS</b>			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
<b>Requerimientos</b>		<b>Específico</b>	<b>General</b>
Que	Artículo	Películas	Genero: Comedia
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todos
Porque	Si	Motivos	Motivo: Roturas
Donde	Sucursal	Bº Jardín	
Cuanto	Nº veces	Todos	
<b><u>Cuerpo del Informe</u></b>			
<b>Posición</b>	<b>Películas</b>		<b>Nº de Veces</b>
1	Mentiroso Mentiroso		13
2	CARS I		9
3	Ace Ventura		7
4	Old School		6
5	Un Cuento Chino		4
6	Toy Story III		2
7	Jackass 3D		1
<b><u>Pie de Pagina</u></b>			
Información Requerida sin Identificar			
<b>Posición</b>	<b>Películas</b>		<b>Nº de Veces</b>
<b>Observaciones:</b>			
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Otras de las alternativas sería ordenar los diferentes reclamos de bajas por los motivos que le han dado origen. El objetivo sería observar cual de estos motivos es el que predomina dentro de la empresa, y cuales son aquellos que le continúan conformando una tabla de posiciones. La organización, al conocer esto, deberá realizar las políticas necesarias para dar solución a lo ocurrido, mejorando las prestaciones de sus productos con el fin de incrementar la calidad en ellos.



#### 4 - Reporte Gerencial IV:

<b><u>Encabezamiento del Informe</u></b>			
Reporte: Ordenado por Motivos - Metodología: <b>ORDENAR</b> - Fecha: 31 de Diciembre			
Cantidad de Bajas <b>ORDENADOS POR MOTIVOS</b>			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
<b>Requerimientos</b>		<b>Específico</b>	<b>General</b>
Que	Articulo	Películas	Genero: Todos
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todas
Porque	Si	Motivos	Motivo: Todos
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Nº veces	Todos	
<b><u>Cuerpo del Informe</u></b>			
<b>Posición</b>	<b>Motivo</b>		<b>Nº de Veces</b>
1	Rotura		19
2	Baja Calidad		8
3	Perdidas		6
4	Otros		2
<b><u>Pie de Pagina</u></b>			
Información Requerida sin Identificar			
<b>Posición</b>	<b>Motivo</b>		<b>Nº de Veces</b>
Observaciones:			
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Con este reporte se da un cierre a la propuesta de mejoramiento en el proceso de compras, aunque no significa que sean estos informes los únicos a realizar dentro de la organización. Solo que se han nombrado para resaltar la importancia de esta herramienta de gestión y dar a conocer sus atributos más significativos al momento de hacer un análisis de alguna variable dentro de la empresa. En este caso, la variable fue la calidad en las películas que se ofrecen al público, pudiendo realizar valiosas conclusiones respecto a este tema.

#### **IV - PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS**

Se implementará un informe referido al proceso de ventas, que permita analizar las dimensiones tradicionales de toda venta en general, y en particular los



distintos motivos e identidades que dan origen a los reclamos que se efectúan en la empresa Greek .

### 1 - Reporte Gerencial I:

<b>Encabezamiento del Informe</b>					
Reporte: Reclamos - Metodología: <b>ORDENAR</b> - Fecha: 31 de Diciembre					
Cantidad de Reclamos <b>ORDENADOS POR MOTIVOS</b>					
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre					
Requerimientos		Específico		General	
Que	Reclamos	Todos			
Quien	Reclamantes	Todos		Tipo: Socio	
A quien	Vendedores	Todos			
Donde	Sucursal	Todos			
Porque	SI	Observaciones: Todas			
<b>Cuerpo del Informe</b>					
Posición	Reclamantes	Sucursal	Vendedores	Motivo	Observaciones
1	García Juan	Bº Jardín	Ariel	Atención al Cliente	Mala predisposición hacia el cliente
2	Pérez José	Bº Jardín	Ariel	Atención al Cliente	Mala predisposición hacia el cliente
3	Español María	Nva Cba	Francisco	Calidad de Película	Subtítulos borrosos
4	Menisco María	Bº Jardín	Juan	Calidad de Película	Disco rallado
5	García Esteban	San Vicente	Nicolás	Sugerencia	Traer mas películas extranjeras
Firma del Solicitante:			Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Se ha efectuado el informe en relación al proceso de ventas para que de inicio a diferentes análisis, como por ejemplo, en relación a los diferentes reclamos que se han efectuado dentro de la empresa. Pudiendo conocer cuales son aquellos que predominan, y la cantidad de ocurrencia que han tenido.

## 2 - Reporte Gerencial II:

<b><u>Encabezamiento del Informe</u></b>			
Reporte: Ordenado - Metodología: <b>ORDENAR</b> - Fecha: 31 de Diciembre			
Reclamos <b>ORDENADOS POR MOTIVOS</b>			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
<b>Requerimientos</b>		<b>Específico</b>	<b>General</b>
Que	Reclamos	Reclamos	Motivos: Todos
Quien	Reclamantes	Todos	Sucursal: Todas
Porque	Si	Observación	Observación: Todos
A Quien	Vendedor	Todos	
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Nº veces	Todos	
<b><u>Cuerpo del Informe</u></b>			
<b>Posición</b>	<b>Reclamos</b>		<b>Nº de Veces</b>
1	Atención al Cliente		10
2	Calidad en las Películas		8
3	Sugerencias		7
4	Otros		4
<b><u>Pie de Pagina</u></b>			
Información Requerida sin Identificar			
<b>Posición</b>	<b>Reclamos</b>	<b>Nº de Veces</b>	
Observaciones:			
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Con este ejemplo se puede observar que la atención al cliente es un motivo de reclamo que esta ocurriendo de manera continua, siguiendo con la calidad en las películas. Dos motivos en un Video Club que no deberían suceder, debido a la importancia y posibles repercusiones que esto trae para la organización.

Continuando con el ejemplo, si se deseara conocer cuales son aquellos vendedores a quienes se le han efectuado el reclamo, se deberá efectuar los filtros correspondientes en el encabezado, para que el informe en forma automática nos brinde esta información. Donde tendremos:

### 3 - Reporte Gerencial III:

<b><u>Encabezamiento del Informe</u></b>			
Reporte: Ordenado - Metodología: ORDENAR - Fecha: 31 de Diciembre			
Reclamos por Atención al Cliente: ORDENADOS POR VENDEDOR			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
<b>Requerimientos</b>		<b>Específico</b>	<b>General</b>
Que		Reclamos	Motivos: Atención al Cliente
Quien	Reclamantes	Todos	Sucursal: Todas
Porque	Si	Observación	Observación: Todos
A Quien	Vendedor	Todos	
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Nº veces	Todos	
<b><u>Cuerpo del Informe</u></b>			
<b>Posición</b>	<b>Vendedor</b>		<b>Nº de Veces</b>
1	Ariel		5
2	Francisco		3
3	Juan		1
4	Nicolás		1
<b><u>Pie de Pagina</u></b>			
Información Requerida sin Identificar			
<b>Posición</b>	<b>Vendedor</b>		<b>Nº de Veces</b>
	Resto de Vendedores		
Observaciones:			
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Se observa que el vendedor Ariel es el que tiene mayores reclamos dentro de operarios de la empresa. Restaría, por parte del responsable, efectuar las medidas necesarias para interiorizarse en el asunto y poder constatar si lo ocurrido corresponde a hechos aislados o si realmente es un hecho perjudicial para el desempeño organizacional.

En este último caso podemos observar la importancia de este tipo de informe, ya que el mismo proporciona información sobre la relación entre los vendedores y los clientes, posibilitando incrementar la calidad y desempeño en la atención del cliente.

En cuanto a la calidad, este informe dará a conocer si algún vendedor dentro de la empresa presenta dificultades o, por el contrario, se esta destacando en la función de su puesto. Motivo por el cual se efectuarán medidas correctivas o de

---

motivación dependiendo del desempeño. El reconocimiento en los vendedores permitirá optimizar la gestión de los recursos humanos.

Otra alternativa que se brinda es a partir de la relación con el informe de reclamos, ya que se refleja la interacción con el informe de bajas de películas y con esto, conocer si hará falta realizar nuevas solicitudes de compra para reabastecer la película que ha presentado fallas y que dio como origen el reclamo.

A su vez, por medio de estos reportes, se podrá incorporar nuevas sugerencias por parte de sus clientes. Sugerencias que se podrán implementar en la empresa, mejorando su operatividad y dando reconocimiento a las ideas nuevas que se gestan por medio de sus distintos socios-clientes.

Lo que nos demuestra, una vez mas, lo significativo que seria implementar los informes gerenciales como herramienta de gestión.

## **V - PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EVALUACION DE GESTION INTEGRADA**

En los reportes anteriores se ha tenido como eje las bajas de películas y los reclamos efectuados en las diferentes sucursales de la empresa Greek. No obstante, seria importante poder observar otros informes más clásicos o tradicionales, como pueden ser los importes de alquileres del periodo.

**1 - Reporte Gerencial I:**

<b>Encabezamiento del Informe</b>					
Reporte: Ordenado - Metodología: ORDENAR - Fecha: 31 de Diciembre					
Alquileres ORDENADOS POR IMPORTES					
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre					
Requerimientos		Especifico		General	
Que	Articulo	Todos		Rubro: Todos	
Quien	Vendedor	Todos		Sucursal: Todas	
A quien	Cliente	Todos			
Como	Pago	Todos			
Donde	Sucursal	Todos			
Cuanto	Importe	Todos			
<b>Cuerpo del Informe</b>					
Posición	Nombre Cliente	Sucursal	Vendedor	Importe	Forma de Pago
1	García Juan	Bº Jardín	Ariel	\$350	Contado
2	Pérez José	Nva Cba	Francisco	\$300	Tarjeta
3	Español María	Bº Jardín	Ariel	\$280	Contado
4	Menisco María	Bº Jardín	Juan	\$250	Contado
5	García Esteban	San Vicente	Nicolás	\$245	Contado
6	Duarte Alejandro	Nva Cba	Francisco	\$230	Tarjeta
7	Estella Hartura	San Vicente	Nicolás	\$212	Contado
8	Santa Julia	Bº Jardín	Manuel	\$195	Tarjeta
9	Bogado Javier	Nva Cba (Equus)	Laura	\$180	Contado
10	Cabrera Nicolás	San Vicente II	Rubén	\$175	Contado
.....	.....	.....	.....	.....	.....
156	Paula Blanco	San Vicente II	Rubén	\$5	Contado
<b>Pie de Pagina</b>					
Información Requerida sin Identificar					
Películas	Clientes		Vendedor/Sucursal		
	Manuel Antigas		Bº Jardín		
	Ignacio Proll		Bº Nva Cba (Equus)		
	Eugenia Negra		Bº Nva Cba		
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:		Observaciones:.....		

Este informe de importes de alquileres de películas, es en relación a los alquileres que se han efectuado en un periodo determinado, ordenados por montos (\$). El objetivo principal es observar si existe alguna vinculación entre los reclamos, las bajas de películas, y los alquileres efectuados, pudiendo también extraer otras conclusiones.

Al relacionar las variables “reclamos”, “bajas de películas” y “alquileres efectuados”, se genera una interrelación entre las sucursales que más alquileres tuvieron en el periodo y aquellas que presentaron menos incidencia en los reclamos (por la atención al cliente por ejemplo). Y del mismo modo, si la sucursal que tuvo menores alquileres es la misma sucursal que presenta mayores reclamos.

Se observa una gran cantidad de información respecto a los alquileres efectuados en el video club Greek. Seria oportuno poder desagregar dicha información para tener una visión mas clara de los diferentes componentes.

Con igual criterio, y seleccionado nuevos filtros, se podrá tener un detalle general de las ventas dentro de una determinada sucursal.

## 2 - Reporte Gerencial II:

<b>Encabezamiento del Informe</b>			
Reporte: Ordenado - Metodología: ORDENAR - Fecha: 31 de Diciembre			
Alquileres ORDENADOS POR SUCURSALES			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
Requerimientos		Específico	General
Que	Articulo	Todos	Rubro: Todos
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todas
A quien	Cliente	Todos	
Como	Pago	Todos	
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Importe	Todos	
<b>Cuerpo del Informe</b>			
Posición	Sucursal	Importe	Cantidad de Películas
1	San Vicente	\$35000	7000
2	Nva Cba	\$31000	6200
3	B° Jardín	\$29875	5975
4	Nva Cba (Equus)	\$25985	5197
5	San Vicente	\$23450	4690
<b>Total de alquileres en periodo:</b>		\$146310	29262
Firma del Solicitante:	Fecha Entregado:	Observaciones:.....	

Como se puede observar este reporte informa el total de ventas ordenada por sucursales (en este caso el último semestre). Si se efectúa un análisis más exhaustivo, y se enfoca en los vendedores, se podría constatar el nivel de desempeño que tiene cada uno de ellos. O comprobar si existe una relación entre los vendedores que han tenido algún reclamo por mala predisposición hacia el



cliente o bajo rendimientos en sus funciones. Permitiendo, tanto a los supervisores como a los dueños de Greek, efectuar las medidas que crean necesarias para corregir las situaciones negativas para la gestión, o fomentar aquellas que sean favorables.

Del mismo modo se podría efectuar un informe referido, por ejemplo, a los tipos de películas que más se han alquilado en el periodo.

### 3 - Reporte Gerencial III:

<b>Encabezamiento del Informe</b>			
Reporte: Ordenado - Metodología: ORDENAR - Fecha: 31 de Diciembre			
Alquileres ORDENADOS POR PELICULAS			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
Requerimientos		Especifico	General
Que	Articulo	Todos	Rubro: Todos
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: B° Jardín
A quien	Cliente	Todos	
Como	Pago	Todos	
Donde	Sucursal	B° Jardín	
Cuanto	Importe	Todos	
<b>Cuerpo del Informe</b>			
Posición	Peliculas		Importe
1	Cuento Chino		\$980
2	Sherk III		\$560
3	Rocky VI		\$555
4	Kung Fu Panda 3D		\$450
5	Crepusculo		\$445
6	Soy Leyenda		\$430
7	A Todo Gas V: Rapido y Furioso		\$412
8	Madagastacar II		\$395
9	Harry Potter		\$380
10	Furia de Titanes		\$375
.....	.....		....
156	Robocop		\$40
<b>Pie de Pagina</b>			
Información Requerida sin Identificar			
<b>Peliculas</b>			
A Dios le Pido			
Aprobare la Tesis			
Me Quede sin Ideas III			
Firma del Solicitante:		Fecha Entregado:	Observaciones:.....

Se observan las películas más alquiladas en el periodo, donde habría que cuestionarse si se corresponden a aquellos géneros en que se han dado de baja. Debiendo, la empresa, realizar mayores esfuerzos para mantener en condiciones óptimas dichas películas, y de esta manera, evitar los reclamos por fallas o baja calidad en las mismas.

Otro tipo de análisis de la gestión estaría dado en considerar la información que nos proporcionará el informe si orientáramos los filtros del encabezamiento respecto a los distintos socios que han operado con la empresa, y aquellos clientes que no lo han hecho, por medio de la información no identificada.

#### 4 - Reporte Gerencial IV:

<b>Encabezamiento del Informe</b>			
Reporte: Ordenado - Metodología: ORDENAR - Fecha: 31 de Diciembre			
<b>Alquileres ORDENADOS POR SOCIOS</b>			
Periodo: 30 de Junio al 31 de Diciembre			
<b>Requerimientos</b>		<b>Específico</b>	<b>General</b>
Que	Artículo	Todos	Rubro: Todos
Quien	Vendedor	Todos	Sucursal: Todos
A quien	Cliente	Todos	
Como	Pago	Todos	
Donde	Sucursal	Todos	
Cuanto	Importe	Todos	
<b>Cuerpo del Informe</b>			
<b>Posición</b>	<b>Socios</b>	<b>Importe</b>	
1	García Juan	\$600	
2	Pérez José	\$560	
3	Español María	\$555	
4	Menisco María	\$420	
5	García Esteban	\$405	
6	Duarte Alejandro	\$330	
7	Estella Hartura	\$325	
8	Santa Julia	\$315	
9	Bogado Javier	\$285	
10	Cabrera Nicolás	\$245	
.....	.....	.....	
156	Laura Pausame	\$5	
<b>Pie de Pagina</b>			
Información Requerida sin Identificar			
Socios			
Solomeho Paredes			
Maria Yonifasio			
Firma del Solicitante:		Fecha Entregado:	Observaciones:.....

Si se centra el análisis en el cliente, se podrá conocer cual es el motivo que conlleva a que los mismos dejen de operar con la empresa en el periodo por medio de la información no identificada, contenida en el pie de pagina. A su vez, se podrá relacionar estos clientes con aquellos que han efectuado algún reclamo para conocer si existe una relación directa.



Los informes hasta aquí desarrollados no son los únicos que se podrían realizar e implementar dentro de la empresa, pero que por sus características son lo que permiten mantener informados a los responsables de la toma de decisión sobre aquellas actividades consideradas críticas.

No se ha efectuado en esta propuesta un reporte detallado ni tampoco un reporte resumido debido a que el primero tiene una similitud con el reporte Ranqueado, con la diferencia que en el primero se expresa la sumatoria de transacciones en el período analizado, pudiendo estar sumados conformando subtotales. Lo importante es el agrupamiento al que pertenecen, y dentro de ellos, analizar si pueden existir ordenamientos por la cantidad similar al Ranqueado, ya que lo que interesa es tener un diagnóstico “detallado” sobre tal situación.

En cuanto al informe Resumido, son generalmente los mas globales ya que un conjunto de numerosas variables se expresan a través de unas pocas que la agrupan. Permiten una visión general y desde ese punto de vista son importantes, pero si bien son globales, pueden ser riesgosos si no se tiene presente que se está en presencia de categorías abstractas, cuyos contenidos se expresan a través de otros conceptos.

Al ser esta propuesta de mejoramiento una implementación de los reportes gerenciales, seria cauteloso incorporar los reportes Ordenados en una primera instancia, para luego poder avanzar con el resto de los informes, logrando potencializar la herramienta de información en el transcurso de vida comercial de Greek.

Se estaría dando un cierre a la propuesta de implementación de informes gerenciales en la empresa Greek, proporcionando una visión global de las distintas relaciones que se pueden efectuar entre las operaciones organizacionales, desempeño en sus recursos humanos y la calidad de sus productos.

## **CONCLUSION**

Se ha realizado un marco referencial respecto a los informes gerenciales, con el fin de plantear una propuesta práctica a implementar en la empresa. Estos informes, en forma de tabla, fueron referidos a las distintas dimensiones que participan en los procesos de compra y venta dentro de la empresa Greek.

Se ha hecho hincapié por las bajas de películas, reclamos, monto de alquileres, como también en la calidad de las películas, los socios y sus respectivos vendedores, debido a que son conceptos que deben ser analizados. Recordemos que algunos de ellos, en determinadas circunstancias, actúan como críticos y por lo tanto deben requerir un mayor seguimiento. Esto con el objetivo de poder relacionar la información suministrada en cada uno de ellos, logrando diversas conclusiones en relación al desempeño de la empresa Greek.

Podemos concluir que el reporte gerencial es una novedosa herramienta que permitirá optimizar los resultados organizacionales deseados, relacionar las diferentes actividades que se llevan a cabo, logrando la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos de la empresa. Todo lo anterior con el fin de perfeccionar la gestión en la empresa Greek, a través de un fluido y flexible sistema de información para evaluación y mejora continua.

## **CAPÍTULO N° 6 – Sistema Integral de Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral -**

---

## INTRODUCCION

Partiendo de la lectura de las conclusiones y el análisis crítico, correspondientes a la primera parte del presente trabajo, se advierte que la empresa Greek sufre una deficiencia en sus estrategias de control, que puede ser susceptible de atribuirse a la ausencia de instrumentos para llevar a cabo una correcta medición en los resultados obtenidos dentro de ella.

Para subsanar dicha deficiencia la citada organización deberá efectuar una reingeniería en sus herramientas de control de gestión, para poder, de manera correcta y eficaz, evaluar los resultados dentro de las diferentes unidades de explotación – sucursales – con el fin de lograr coordinar el trabajo dentro de ellas y generar una continua retroalimentación.

En este capítulo se implementará un modelo de control de gestión que se operacionaliza en un Cuadro de Mando Integral con sus correspondientes perspectivas e indicadores, ello con el propósito de solucionar las dificultades que se han observado dentro de la organización.

Este modelo de control enfocado en la gestión, se integrará con la Matriz de Documentos y Datos y los respectivos Informes Gerenciales a fin de cumplir con el objetivo de incrementar la eficiencia en los procesos, control y retroalimentación de las actividades dentro de la empresa en cuestión. Estas herramientas de gestión tendrán en cuenta la operatividad habitual y permitirán un seguimiento continuo, alcanzando de manera óptima los resultados deseados dentro del entorno dinámico.

En primer término corresponde dar un concepto del significado de control de gestión, continuando el progreso con el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, describiendo sus diferentes perspectivas que este contiene. Dando un cierre con los indicadores de gestión, que se relacionarán con las actividades de la empresa, incluyendo aquellas consideradas críticas.

---

## I - CONTROL DE GESTIÓN

En el presente trabajo es necesario definir que se entiende por Control de Gestión, con el fin de poder integrarlo a la empresa bajo análisis y en función a ello, operacionalizarlo en ella atento a las circunstancias y características del contexto dinámico en donde se sitúa.

No es la intención brindar un concepto meramente “clásico” de lo que es el Control de Gestión, donde se opera bajo el mecanismo rígido de rendir cuentas, tampoco definir lo que es el control y la gestión como dos conceptos separados. El propósito es integrar ambos conceptos, conformando una sola unidad como categoría, debiendo ser entendido como tal y comprendiendo que su contenido se modifica y ajusta en función de las nuevas necesidades que generan los cambios en el contexto, para no devenir en las “modas” o directivas del mercado, donde suele parecer que es necesario “comprar” para adquirir nuevos conocimientos. El fin es transformar el CG en un aliado de la gestión y de los procesos de adaptabilidad y cambio que la sociedad demanda.

*El Control de Gestión (CG) es la función que guía y evalúa al proceso administrativo (planificación, ejecución y control) transformando la información en aprendizaje y decisión para hacer sustentable a la organización. (Blázquez, 2005).*

En base a esta definición de control de gestión, se deriva a que el mismo es una **función** porque a través del cúmulo de actividades y tareas, que tienen un carácter permanente en el tiempo y que significa su ejecución, adquiere identidad propia para ser designada como tal.

Es poner énfasis en las **actividades**, y sus distintas interrelaciones. Lo cuál genera que ante una falla en algún eslabón dentro del proceso organizacional, pueda causar efectos, deseados o no, en el resto de los eslabones. Siendo necesario, desde la dirección, identificar las áreas críticas con sus respectivos responsables, señalando las variables claves de cada sucursal y de la organización en su conjunto.

---

Será necesario poder integrar estas actividades en correspondencia a las metas organizacional establecidas. Es por ello que el Control de Gestión también cumple la función de **guiar**, a nivel de conducción y orientación, a los miembros de la empresa dependiendo del grado de planificación y adhesión logrado en ellos. Los instrumentos de planificación en el estado actual de la teoría de la Administración se relacionan con la sustentabilidad, las estrategias adoptadas, los objetivos y programas, conformando un conjunto de instrumentos que se vinculan con el CG y acompañan la gestión de la organización.

No solo guía, sino que también **evalúa**, procurando determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, un conjunto de propósitos en función de los objetivos específicos. Su actividad requiere y genera información, conocimientos y aprendizaje a quienes participan de la misma. Evaluar es asumir una visión no simplificada de la realidad, que debiera transformarse en una práctica cotidiana, no el fin sancionatorio y coercitivo de control, sino como una cultura reflexiva de la gestión organizacional que comprende tanto lo explícito como lo implícito dentro de una dimensión ética.

La guía y la evaluación en forma genérica se refiere a tres momentos del tiempo diferentes que hacen al **proceso administrativo**; un antes sintetizado en la planificación, un durante asociado con la ejecución y un control asociado con un después. *Es importante comprender que el CG se encuentra por fuera de este proceso ya que permite también evaluar la velocidad, la magnitud de los flujos, los tipos de correcciones, las agentes involucrados en la misma, los contenidos de información y la calidad de las decisiones asumidas* (Blázquez, 2006).

Aquel responsable que desee mejorar sus mecanismos de control dentro de su empresa, deberá **planificar** los procedimientos necesarios para llevar a cabo la correcta ejecución de dichos mecanismos. Debiendo por lo tanto ser el planeamiento y el control: activos, contantes y dinámicos. Ambos deben actuar en forma conjunta ya que un elemento sin el otro carece de sentido. De igual modo, si se pretende que el control sea efectivo y contribuya a lo anterior, se requiere ciertos aspectos a tener en cuenta, como por ejemplo; preestablecer los objetivos y preveer los resultados deseados, ya que los mismos fijarán una visión del “hacia

donde se quiere llegar”. Para ello, se debe contar con estándares, metas y medidas de lo que se quiere procurar dentro de la organización, con sus respectivas políticas correctivas.

Este paso es seguido por la **ejecución** de lo planificado, y para una correcta retroalimentación de lo efectuado es necesario un **control** apropiado y eficiente en las distintas operaciones.

Este proceso se completa con un soporte suministrado: la información que es ineludible y a la medida de cada organización. Donde el CG es un **proceso que permite transformar** una base de datos en **información** necesaria, que muchas veces se convierte en un recurso escaso. Por ello se hace necesario diferenciar la información existente de la posible. La primera de ella es parte del proceso rutinario de generación continua con que frecuentemente se nutre el CG. La información posible es aquella que se puede requerir a partir de contar con las bases de datos y sistemas adecuados que permitan acceder sistemáticamente a los mismos de forma tal de permitir el cálculo combinatorio<sup>17</sup> de las bases de datos para generar la información necesaria. De esta manera el problema no es el volumen de la información sino la forma de acceso.

Teniendo acceso a información necesaria y requerida, se genera un conocimiento que potencia las capacidades de la organización, aumentando las habilidades y destrezas convirtiéndolos en **aprendizaje** para sus propios miembros. De esta manera la información adquiere otra dimensión ya que su destino no es simplemente confrontar, sino que complementa al proceso de decisión empresarial. *Las organizaciones modernas son aquellas que tienen la capacidad suficiente de realizar un aprendizaje continuo sobre su propia organización, que les permite integrarse y mejorar permanentemente sus performance*<sup>18</sup>.

El **proceso de decisión** consiste en la identificación y selección de un curso de acción para aprovechar, anticipar o resolver una oportunidad o problema

---

<sup>17</sup> Blázquez Miguel desarrolla una fórmula matemática para poner en evidencia las combinaciones de los posibles requerimientos en las bases de datos. Ver Capítulo N° 5 del presente trabajo.

<sup>18</sup> VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur – Sustentabilidad y Control de Gestión en la Universidad – Blázquez Miguel – Noviembre 2008, Paraguay -

específico. Las decisiones que devienen del CG son de las más diversas naturalezas y de características complejas, es por ello que se debe hacer el seguimiento de la decisión asumida. Muchas decisiones originan una revisión y complementariedad de los indicadores de gestión no obstante ello se frecuenta limitar el seguimiento a los indicadores previamente establecidos.

Otro aspecto clave y preferente, es definir e identificar al responsable del control general por cuanto la misión de éste, es ayudar a la correcta toma de decisión a fin de obtener los resultados esperados. Debe tenerse presente que el control de gestión no es un fin en si mismo, sino un medio para alcanzar dicho fin.

Desde la perspectiva del control, en la empresa Greek, es necesario identificar las características de cada **centro de responsabilidad** para realizar su control, ya que facilitan la comunicación y negociación de objetivos. Debiendo identificar dichas características en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia, algo que no se ha encontrado dentro de la empresa Greek.

La importancia de estos centros de responsabilidad recae en que clarifican las responsabilidades en el proceso de decisión, estimulando la motivación y la iniciativa. Así se facilita la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

En relación con esto, los dueños de Greek tienen que hacerse preguntas tales como: ¿Qué reflejará los objetivos de la organización? ¿Qué instrumentos evaluarán de manera eficiente la consecución de dichos objetivos? ¿Qué medirá las desviaciones críticas en el caso de producirse? ¿Qué identificará el responsable de cualquier fracaso?

Las **variables claves** son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de la organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuáles son concebidos en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento organizacional, por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Son variables claves en



---

Greek: el servicio – atención al cliente -, el precio y la calidad con que se ofrece el producto – películas -.

De esta manera, la definición de las variables claves facilitara el diseño de un cuadro de mando integral, conteniendo un sistema de indicadores de control y sus respectivas mediciones.

Es muy importante que estos indicadores sean tanto financieros como no financieros, para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

Entonces, a partir de las preguntas planteadas, y al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Concluyendo, el objetivo que persigue el CG es brindar herramientas suficientes para que la organización sea **sustentable** en el tiempo. La sustentabilidad se la puede definir como aquel desarrollo que provee las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para solventar sus propias necesidades. Si bien tiene una finalidad que muchas veces la misma no se identifica, la intención es poner en manifiesto que debe existir una visión integradora, que trascienda a la **organización** y al tiempo.

---

La existencia de una visión que trascienda tanto a la organización como al tiempo, promoviendo la autogestión en cada una de las áreas que integran a las organizaciones, pone de manifiesto la importancia que se le brinda a la sustentabilidad. Siempre partiendo de una visión integradora que permita revisar los aspectos claves de la gestión con la finalidad de establecer planes de mejora que permitan generar procesos de evaluación y seguimiento<sup>19</sup>.

## II - BALANCED SCORE CARD

También conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Comando, fue diseñado como una herramienta que garantiza a las organizaciones la ejecución eficaz de sus estrategias, ya que a través de la implementación de este proceso sistemático, se construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.

El CMI, al ser una herramienta de administración de empresas, permite observar continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Permitiendo a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Generando una mayor armonización, mejoras en los resultados financieros y optimización en la toma de decisión.

El primer paso para el desarrollo del Balanced Scorecard en una empresa es la definición de la estrategia a seguir, para que sea la base y fundamento de la construcción del mapa estratégico. Este mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, permitiendo aprender sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones de incertidumbre. En este punto es importante que la alta dirección (dueños de Greek) esté totalmente de acuerdo en implementar un cuadro de mando integral, ya que su consentimiento posibilitara la eficiencia del mismo. A su vez, deberá contar con las energías colectivas del resto del personal, donde se deberán comprometer con el proceso, para poder brindar resultados beneficiosos a la organización.

---

<sup>19</sup> Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la toma de decisiones en INGEL S. A. - CIRIGLIANO, Paola; CUÉLLAR, Noelia - 2010- Trabajo de Grado – LA - IUA -

---

Es clave destacar que Greek, al ser una empresa que no cuenta con este tipo de herramientas de gestión en sus operaciones, deberá realizar una reingeniería tanto en sus métodos operacionales como también en la forma de pensar y transmitir sus estrategias al resto de la organización. Debiendo la dirección ser consientes respecto a esto y seguir ciertos pasos previos para elaborar sus estrategias, y por ende poder cumplimentar la implementación de un CMI en Greek.

### III - ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

#### 1 - Misión:

*“La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿que supone que hace la organización?”*<sup>20</sup>

Con esto podemos decir que la empresa Greek define su misión como dar a las personas la oportunidad de entretenerse con productos de calidad y a un precio justo. Para ello se basa en la creación de valores para sus socios clientes, la comunidad del sector donde se ubican las diferentes sucursales y sus respectivos proveedores.

#### 2 - Meta y objetivos:

*Meta: “Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración “.*<sup>21</sup>

*Objetivos: “Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado”.*<sup>22</sup>

La empresa Greek tiene como meta ser reconocida como la empresa de alquileres de películas de alta calidad, consolidando de esta manera su participación en el mercado.

---

<sup>20</sup> Introducción a los negocios en un mundo cambiante - Ferrel O.C y Hirt Geoffrey. Editorial Mc Graw Hill, 2004.

<sup>21</sup> [www.dimensionempresarial.com](http://www.dimensionempresarial.com) - Administración y Gerencia.

<sup>22</sup> Introducción A La Teoría General Administrativa - Idalberto Chiavenato. Editorial: Mcgraw-hill (Año: 2005, 3ª edición)

Para lograr esta meta, la empresa establece los siguientes objetivos:

- Brindar un producto de calidad a sus clientes.
- Complementar este producto con un servicio adecuado, satisfaciendo las necesidades del cliente.
- Mejorar permanentemente la atención al cliente.
- Innovar y adaptarse a los cambios del entorno.

Para la consecución de estos objetivos, y de la meta empresarial, los dueños comunican estos conceptos a la organización en su totalidad. El fin es que sean conocidos e incorporados por todos los miembros de la organización y que los mismos se esfuercen para conseguirlos.

### 3 - La estrategia general en Greek

La estrategia definida por la empresa Greek se basa fundamentalmente en otorgar una atención personalizada a sus clientes y asesorar de forma constante, para que éstos puedan elegir su producto al nivel de sus expectativas para poder cumplir con sus necesidades.

### 4 - La Estrategia particular

Esta estrategia debe estar enfocada en las actividades o áreas consideradas críticas. En la empresa Greek se han identificado las siguientes:

- La atención hacia cliente
- Calidad de las películas
- Sistema de información

La estrategia particular debe tener un plazo mediano, y estar en continuo seguimiento para poder alcanzar un feedback eficiente en las operaciones.

---

## IV - MAPA ESTRATÉGICO Y LAS PERSPECTIVAS DEL CMI

Al estar definidas las diferentes estrategias a seguir en la empresa, se estaría en condiciones para construir un mapa estratégico. Dicho mapa es una representación visual de la estrategia de la organización que vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Se diseña bajo una arquitectura específica de causa y efecto, reflejando cómo interactúan las perspectivas introducidas por Kaplan y Norton, pioneros del Balanced Scorecard. Estos autores sugieren observar la organización desde cuatro perspectivas, para desarrollar medidas, recoger datos y analizar lo relativo a cada uno de ellas.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

### 1 - Perspectiva Financiera:

En esta perspectiva se debe efectuar la pregunta ¿Como nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversores) y propietarios, para ser considerados financieramente exitosos?

El propósito de la empresa, en esta perspectiva, es poder incrementar el valor de la misma. Debiendo definir cual seria el objetivo financiero a cumplir para lograr dicho propósito, ya que este guiará al resto de las perspectivas siguientes.

#### **Objetivo principal de esta perspectiva:**

- Incremento de los ingresos (Aumentar los montos de Alquileres)

Los mismos se incrementarán si se encuentran nuevas fuentes de ingresos (mayores clientes) o por la creación de valor agregado (permitiendo incrementar el precio en relación al servicio brindado). Estas dos variables serán efectivas para cumplir con el objetivo financiero, siempre y cuando, se retenga al cliente que ya opera con la empresa,

---

creando fidelización del mismo. Para ello se deberá optimizar el servicio que ofrece Greek hacia el cliente, logrando satisfacer las necesidades y superar sus expectativas. Por esta razón las siguientes perspectivas estarán en función de este objetivo.

## 2 - Perspectiva del Cliente

Desde la perspectiva del cliente, se debe efectuar la pregunta ¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que se están buscando?

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento. Es decir, si no se logra vender los productos/servicios, la empresa no tendrá ingresos. Y, al no tener ingresos, no se puede proporcionar la satisfacción de ninguno de los requerimientos y necesidades de sus recursos humanos, inversionistas, proveedores, etc. En esta parte sería clave desarrollar políticas de diferenciación con respecto a la competencia, con el fin de crearle mayor valor al cliente. Estas políticas pueden ser:

- Un producto Líder; si bien la empresa Greek ofrece un producto genérico (películas en formato Dvd), deberá centrarse en ofrecerlo de manera única o sobresaliente y tener el mejor servicio del sector para crear diferencia. Habría que enfocarse en las características del producto, conseguir los estrenos con antelación a la competencia, innovar, entre otras.
- Cercanía con el Cliente; Ser el local donde las personas de la zona geográfica puedan confiar, manteniendo una relación a largo plazo centrada en el trato con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente.
- Excelencia en la servucción; crear eficiencia en los procedimientos, manteniendo una política de atención al cliente, logrando satisfacer todas las necesidades y expectativas que los clientes tienen para con la misma empresa.

---

Los **objetivos principales de esta perspectiva** se los podría detallar a continuación:

- Volumen de Clientes (mantener y/o superar la participación del mercado - incorporar nuevos clientes)

Este objetivo significa para la empresa mantener e incrementar la cartera de clientes que ya opera con la empresa, volviendo a integrar en sus operaciones a aquellos socios que en un periodo considerable de tiempo no han realizado transacción alguna y buscar aquellos potenciales, acrecentando la participación del mercado.

- Satisfacción

Este objetivo tiene como prioridad la satisfacción del cliente en la entrega del servicio/producto. Se debe considerar todas las alternativas posibles para que este último se sienta que ha colmado su necesidad de manera considerable al operar con la empresa Greek, superando sus expectativas.

- Fidelización (retención del cliente)

La fidelización consistirá es un esfuerzo por parte de Greek para lograr que sus clientes permanezcan fieles a ella, de forma continua y periódica. Cada transacción que realice la empresa con el cliente debe ser el principio de la siguiente, el fin es captar el cliente, convencerlo y luego, conservarlo – retención del cliente -.

- Optimización del servicio

En la actualidad los clientes esperan respuestas instantáneas a sus distintas consultas sobre el producto o servicio la empresa ofrece. Estas exigencias obligan a las organizaciones a garantizar un eficiente servicio al cliente. Por ello, la empresa deberá conocer sus áreas de oportunidad y reforzar las aptitudes para mejorar continuamente el nivel de servicio

---

que proporciona a sus clientes. Debiendo identificar las habilidades personales para definir una metodología sistemática que le permita asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente a través de un eficiente nivel de servicio medible y cuantificable.

- Retención del cliente

La retención tiene vínculo por la manera en que la empresa interactúa con el cliente y como responde a sus requerimientos y quejas, lo cual depende mucho de la personalidad y estado de ánimo del consumidor en el momento de contacto. Para garantizar una buena retención, Greek tiene que tener en cuenta la experiencia del cliente durante el proceso de compra y consumo, analizando todos los puntos de contactos y como aportan valor al cliente. Esta tarea que parece compleja se vuelve más simple cuando se instala esa filosofía en la cultura de la empresa y comprometen a los empleados con sus principios.

### 3 - Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva la pregunta a hacerse es ¿En que actividades debemos distinguarnos para entregar nuestra proposición de valor como se describió en la perspectiva del cliente y, finalmente, alcanzar lo establecido en los objetivos financieros?

Esta perspectiva se aplica a los procesos internos, siendo clave la medición de esta perspectiva ya que permite saber qué tan bien se desarrolla la empresa en su negocio o si los productos y servicios cumplen los requisitos del cliente.

Los **objetivos principales de esta perspectiva** se los podría detallar a continuación:

- Atención al Cliente

La atención y servicios al cliente se hacen fundamentales si se quiere lograr el objetivo planteado de incrementar las ventas. Por eso se



---

aconseja la creación e instauración de un sistema de atención al cliente que se encargue de fidelizarlo y retenerlo, atendiendo sus reclamos y tratando de cumplir con sus necesidades. Este nuevo sistema permitirá a la gerencia una retroalimentación constante, pudiendo así detectarse las necesidades de los clientes y tomar decisiones más certeras y eficaces.

- Proceso de Venta/Post-venta

Para lograr este objetivo se recomienda fortalecer la fuerza de ventas, debiendo aumentar la dotación de la misma como así también lograr una óptima capacitación en los vendedores, ya que los mismos son la cara visible de la empresa y serán ellos quienes interactúen con los clientes. Se tendrá que transmitir un pleno conocimiento de los productos y de la empresa, como así también se deberán interiorizar con los valores y objetivos de la organización

También se deberá buscar posicionarse en la mente de los consumidores ya no solo a través de la buena publicidad que puedan dar nuestros clientes frente a una buena prestación hacia los mismos, sino que también se recomienda completarlo con una campaña publicitaria y distintas promociones.

Con respecto al servicio de post-venta, se relaciona con la idea de que el servicio no debe terminar con la recepción del producto por parte del cliente, sino que la empresa debe estar disponible para solventar cualquier problema que le pueda surgir al cliente y ayudar a superarlo.

- Asesoramiento Técnico

Es importante este objetivo ya que si el cliente tiene cualquier duda acerca de especificaciones técnicas, funcionamiento, utilidad o necesita información técnica adicional sobre cualquier producto, sólo tendrá que ponerse en contacto con la empresa.

- Mantenimiento de las películas – Calidad –

Es de vital importancia velar por la calidad de las películas, y el resto de los productos ofrecidos por Greek, si se quiere satisfacer a los clientes y conseguir una mayor cuota de mercado. Para lo cual se recomienda no solo adquirir productos de calidad, sino que además, deberán estar acompañados de procesos de calidad. El fin es adquirir “calidad” y mantener esta característica en el producto, ya que es uno de los atributos esenciales de preferencia del cliente.

- Cambios Tecnológicos

Los avances actuales hacen posible capturar y utilizar la información en el momento que se genera, es decir, tener procesos en línea. Con la utilización eficiente de la tecnología de la información se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante. En este trabajo se incorpora tecnologías en el sistema de información por medio de la incorporación de la MDD, el cálculo combinatorio y la metodología de reportes gerenciales. Estos soportes tendrán que complementarse con la realización de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes. Y lo más importante, es que el sistema de información deberá modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas.

#### 4 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta última perspectiva manifiesta preguntarse ¿Qué es lo que se necesita cambiar en la infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

Esta perspectiva relaciona tanto el activo tangible (capital estructural), como también el intangible (capital humano). Este último relacionado con el capital intelectual, el cual está definido como la diferencia entre el valor de mercado de la

---

compañía y el precio de las ventas de los activos tangibles. Es básicamente el personal al cual se considera imprescindible para la empresa.

El capital estructural es todo el resto, como ser un sistema de documentación o procedimientos, base de datos, la marca, maquinarias, entre otras.

**Los objetivos principales en esta perspectiva son:**

- Capacitación orientada a la atención al cliente

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

Es clave adaptarse a las necesidades de los clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal, por ello es que la empresa debe mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes por medio de la capacitación.

- Clima y Cultura para la acción

Constituyen las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de la empresa tiene de sus singularidades como organización. Actualmente, los retos del mercado exigen calidad del servicio en todas las áreas, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos definidos.

Para contribuir y mejorar dicho "Clima", la empresa Greek deberá realizar algunas políticas dentro de ella, como por ejemplo; flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa (tanto horizontal como vertical), negociar y reorganización de los turnos y horarios de trabajo, establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones, entre otras.

Del mismo modo, al lograr mejoras en los sistemas de información, se deberá conseguir un aprendizaje en la lectura de los informes, autogestión, fomentando la descentralización y la autoevaluación. En este punto se tiene estrecha relación con los objetivos de competencia y conocimientos técnicos, y la tecnología y sistema de información.

- Tecnología y Sistema de Información

Tiene relación directa con los cambios tecnológicos que se realicen en la empresa, ya que son los soportes necesarios que se ocupan del uso de las computadoras y del software para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar la información para la toma de decisiones. Necesarios para operacionalizar las herramientas adquiridas e implementadas.

- Competencias y Conocimientos Técnicos

Con respecto a las competencias y conocimientos, se hace referencia al "saber como", relacionado con la comprensión y proceso de aprendizaje y perfeccionamiento continuo de las nuevas tecnologías y herramientas adquiridas, que si son aplicados de manera correcta en la empresa, contribuyen con alto valor práctico en las distintas actividades organizacionales. Implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo.

El término "técnico", hace alusión a lo relativo del sector del entretenimiento, donde los miembros de la empresa deberán estar

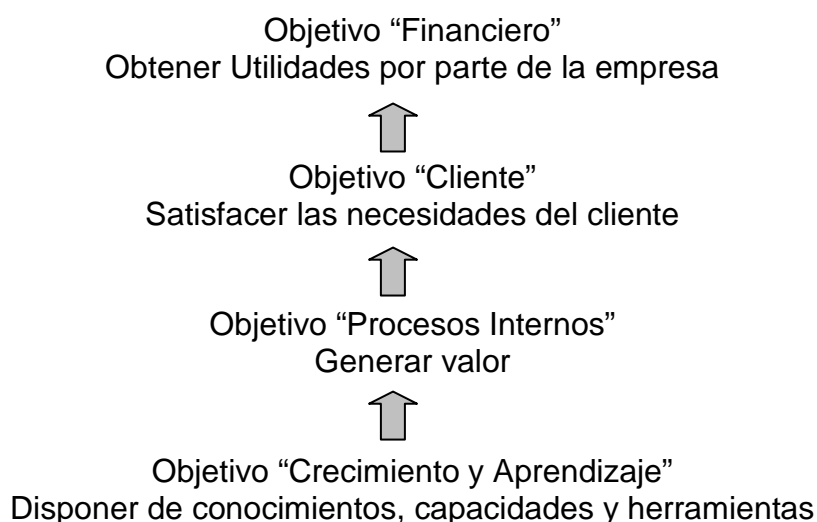
capacitados en sus conocimientos para atender a las necesidades de la empresa y de sus clientes de forma satisfactoria.

- Alianzas Estratégicas

Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. Permite a los participantes crecer de diversas formas, ya sea incursionando en nuevos escenarios, acotar riesgos, eliminar competidores o asociarse y lograr economías de escala. En el caso de Greek, podrá encontrar como aliados a sus proveedores (ejemplo; para obtener los mejores estrenos de forma exclusiva o para ser el primero en recibir información del rubro), o a distintas organizaciones del rubro donde pertenece Greek con el fin de encontrar beneficios mutuos (por ejemplo la Cámara Argentina de Video Club).

## V - RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE LOS OBJETIVOS

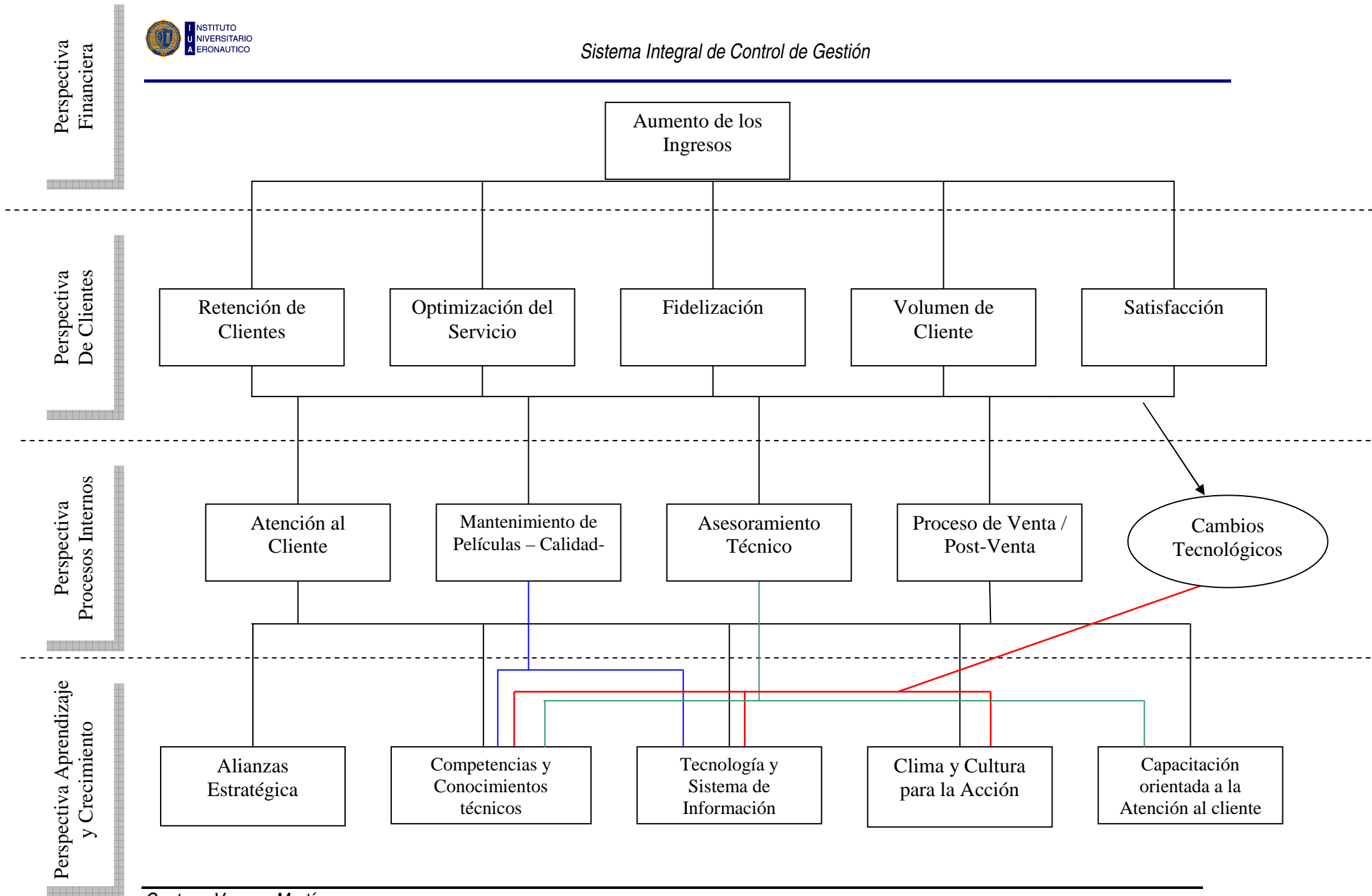
Al analizar los objetivos principales de las diferentes perspectivas, podemos encontrar relaciones entre ellos, observando una secuencia para el cumplimiento de los mismos. Dicha secuencia, si la deberíamos describir en forma global, vendrá dada por los siguientes pasos:



De esta manera la empresa Greek va a incrementar el valor en el mercado mediante el crecimiento de sus ingresos incrementando su participación en el mercado. Para lograr esto último, la empresa deberá superar a su competencia y convencer a las personas de que Greek es la mejor empresa del rubro del entretenimiento, y no solo a sus clientes, sino que también a los proveedores. Pero para obtener convencimiento, se requiere que los RRHH estén capacitados, sean confiables y tengan predisposición en la atención hacia el cliente/proveedor para crear valor en la prestación del servicio, es decir, efectuarles capacitaciones periódicas.

Estas relaciones “causa-efecto” se las podría explicar mediante un mapa estratégico donde se puedan interrelacionar las perspectivas con el fin de lograr la estrategia establecida por la empresa.

#### 1 - Mapa Estratégico:



---

## VI - INDICADORES DE GESTION

La utilización de un indicador, como el mismo termino dice, “indica” algo. Un algo que se desea medir o cuantificar para dar conclusiones a fines. Esto podría ser la rotación de algún activo, la rentabilidad de la empresa, el margen de ventas, en definitiva, un amplio rango de ejemplos. Lo importante es conocer cuál es el fin de la utilización de esta herramienta, y que el uso de un solo indicador no suele ser suficiente, ya que no se logrará la percepción adecuada de la situación bajo análisis o la medición del objetivo a evaluar. Es por ello que utilizando una combinación de dos o más indicadores se podría lograr resultados notables para la toma de decisión y el control de gestión mismo. Permitiendo simplificar la realidad dinámica del entorno directo e indirecto, reduciendo la incertidumbre y riesgos inherentes a cualquier negocio de la actualidad. Actuando de complemento para la alimentación de un cuadro de mando integral eficaz.

Las herramientas que se utilizarán para lograr indicadores son tanto la MDD y los Reportes Gerenciales, ya que es aquí donde encuentran su fundamento. Por medio de estos instrumentos de gestión se podrá recolectar los datos requeridos y organizarlos en formato de informes con el propósito de comparar e interrelacionar dichas variables, pudiendo medir el logro de los diferentes objetivos contenidos en las perspectivas del CMI, y por ende, determinando el éxito de un proyecto o una organización.

### 1 - Los indicadores y las Perspectivas del CMI

Partiendo de los objetivos principales de cada perspectiva, se propone realizar una serie de indicadores que permitan evaluar en que medida se están cumpliendo los mencionados objetivos propuestos.

#### **Perspectiva Financiera:**

En esta perspectiva habrá que interrelacionar el objetivo principal propuesto con la fase del ciclo de vida del negocio en cuestión. Ya que no sería



oportuno utilizar una estrategia de mantenimiento, a aquella empresa que recién comienza con sus actividades comerciales.

Las fases del ciclo de vida del negocio la podríamos enumerar en:

- a- Crecimiento (estrategias de crecimiento o expansión): Empresas “jóvenes”, donde la intención es penetrar en el mercado.
- b- Mantenimiento (estrategias de sostenibilidad): Empresas ya consolidadas, con trayectoria. Es la fase donde la mayoría de las empresas se situarían.
- c- Madurez (estrategias de recolección): Empresas que ya están en la última etapa de su negocio.

Partiendo de estas premisas decimos que la empresa bajo análisis, Greek, por su trayectoria y características, se encontraría dentro de la etapa intermedia entre crecimiento y mantenimiento, debiendo efectuar políticas en relación a esta fase de su negocio.

A través de la combinación de distintas vías de acción y considerando las fases del ciclo de vida, podemos obtener posibles indicadores en relación al objetivo principal de la perspectiva financiera, como los siguientes:

#### Objetivo Principal: Aumento de Ingresos

- Ingresos de alquileres –Total -
- Ingresos de alquileres por cliente, por sucursales y por películas
- % nuevos ingresos

#### **Perspectiva del Cliente:**

#### Objetivo Principal 1: Volumen de Clientes

- % Crecimiento de la cantidad de clientes-socios.
  - Total
  - Por cada sucursal
  - Por tipo de clientela (edad, sexo, etc.)
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos

---

### Objetivo Principal 2: Satisfacción

- % quejas y reclamos de clientes
- % nivel de respuesta a las quejas
- Tiempos de disposición y de ocupación de cada agente de ventas
- % de bajas de socios

### Objetivo Principal 3 y 5: Fidelización y Retención del cliente

- Lealtad del cliente:
  - Frecuencia de “compra”
  - Intención de recompra o cambio de volumen
  - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de volumen de alquileres (transacciones)
- Tiempo medio de retención del cliente
- % de bajas de socios
- % clientes cautivos / total clientes

### Objetivo Principal 4: Optimización del Servicio

- % de disminución de reclamos y/o sugerencias
- Rapidez en atención al cliente
- Cantidad de operaciones no concretadas
- Cantidad de Estrenos ofrecidos

## **Perspectiva de Procesos Internos**

### Objetivo Principal 1: Atención al Cliente

- Número de reclamaciones de la clientela
- Devoluciones de clientes
- Cantidad de Clientes atendidos por vendedor

### Objetivo Principal 2: Mantenimiento de Películas –Calidad -

- Cantidad de reparaciones
- Tiempos de respuesta
- Duración de Película hasta la primer reparación
- Vida útil de película

### Objetivo Principal 3: Asesoramiento Técnico

- Tiempos de Servicios de asistencia técnica
- Cantidad de asesoramientos requeridos

### Objetivo Principal 4: Proceso de Venta/Postventa

- Pedidos que generan reclamos por parte del cliente
- Reclamos por motivo en la atención
- Cumplimiento al cliente
- Rapidez de atención

### Objetivo Principal 5: Cambios Tecnológicos

- Cantidad promedio de adquisición de nuevas tecnologías (anual)
- Antigüedad de la tecnología usada
- Inconvenientes tecnológicos detectados (anual)

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

### Objetivo Principal 1: Alianzas Estratégicas

- Satisfacción de los proveedores
- % de proveedores estratégicos / N° de proveedores
- % de incidentes por año y proveedor

### Objetivo Principal 2: Clima y Cultura para la Acción

- Grado de satisfacción de los empleados (por medio de encuestas)
- Eficiencia laboral
- N° de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral
- % de reclamos efectuados a los empleados / Reclamos totales
- N° de sugerencias para mejoras de la organización
- Rotación externa no deseada
- % sugerencias aportadas por los empleados
- Horas de ausentismo
- % Rapidez de aprendizaje en las nuevas herramientas

### Objetivo Principal 3: Tecnología y Sistema de Información

- % de actividades automatizadas totalmente

- 
- Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema
  - % de información de la organización compartida
  - Volumen de información que transita diariamente
  - % personas con acceso a Internet
  - % valoración en la utilización de la tecnología

Bases de datos estratégicas.- Calidad y Cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones. Abordar aspectos relacionados con la MDD resulta ser iniciativas muy atractivas.

#### Objetivo Principal 4: Competencias – Conocimientos -

- Aquí deberíamos tener en consideración un conjunto muy amplio de indicadores relativos a la medición del Capital Humano, Capital Estructural y Capital relacional.
- % de reclamos efectuados satisfactoriamente
- % de asesoramientos técnicos satisfactorios
- % de consultas técnicas realizadas
- Nuevas Tecnologías adquiridas/tecnologías aprendidas

#### Objetivo Principal 5: Capacitación orientada a la atención al cliente

- Disminución de reclamos
- Mejora en la atención al cliente
- Satisfacción por parte del cliente
- Mayor vida útil en las películas (eficiencia en mantenimiento)

Algunos objetivos comparten similares indicadores, que es usual ya que dichas actividades se relacionan entre si. Igualmente, estos instrumentos de medición propuestos en este capítulo no son limitantes ni exclusivos, pudiendo agregarse mayores indicadores a través del tiempo.

En esta instancia primera del trabajo se ha desarrollado en base a lo que la empresa contiene hoy dentro de sus funciones habituales, incluyendo las propuestas de mejoramiento como fueron la MDD y los Reportes Gerenciales. Pero recordemos que el control de gestión, desde la perspectiva que se ha tomado para el presente trabajo, es un proceso de aprendizaje continuo donde se podrá potencializar dichos instrumentos a favor de la empresa con el fin de

abarcando mayores variables a tener en cuenta para el mejoramiento permanente de la gestión.

---

## CONCLUSION

Se procedió a realizar un modelo teórico, relacionado con las áreas críticas, para llevar adelante un sistema de control de gestión en el Video Club Greek. Este modelo abarcó desde el concepto de control de gestión como proceso de aprendizaje, la implementación de un cuadro de mando integral y la confección de distintos indicadores estratégicos que puedan brindar información precisa y de fácil interpretación para los responsables de la empresa en relación a los resultados obtenidos. En baso a esto, se podrá decidir y tomar las decisiones correctas para la mejor gestión de sus sucursales. Alcanzando los resultados deseados acorde a su estrategia, misión y visión, logrando el máximo rendimiento de sus recursos.

La utilización de los indicadores se puede complementar con las distintas herramientas de gestión, como son la matriz de documentación y los informes gerenciales. Estas herramientas facilitarán y darán soporte para concretar los objetivos preestablecidos en la planificación empresarial, produciendo un refuerzo óptimo en el control de gestión y coordinación organizacional dentro de Greek. Creando un eficiente control integral, donde este último se convierta en un proceso continuo de aprendizaje dentro de la empresa Greek.

---

## CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA PARTE DEL TRABAJO

Actualmente la empresa bajo análisis no cuenta con una herramienta que cubra las necesidades de obtención de información relevante para la toma de decisiones de manera flexible, fácil, rápida y oportuna. Esta falta de herramientas y soporte tecnológico dificulta la integración de cada una de sus áreas, direcciones y procesos. Dicha integración es fundamental a la hora de elaborar registros que puedan satisfacer y cubrir las necesidades.

Tampoco posee un sistema integral de control que le permita asegurar la supervivencia y evolución creciente que se pretende de la empresa en el momento de ejecutar las tareas que se exigen de las áreas que conforman la empresa.

Si la empresa Greek se decide por llevar a cabo las propuestas de implementación de las distintas herramientas desarrolladas, obtendrá un sistema integrado de control de la gestión que se convertirá en un factor decisivo al momento de buscar la eficacia en la gestión de la empresa, ya que la implementación del mismo puede resultar de gran utilidad en la persecución de los objetivos por parte de esta. La razón es que este sistema integral está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos dentro de la organización y fundamentalmente a desarrollar un sistema de aprendizaje continuo.

---

## CONCLUSION FINAL

Hoy, las organizaciones, están compitiendo en entornos complejos siendo vital poseer una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

La empresa Greek no cuenta con herramientas que cubran las necesidades de obtención de información relevante para la toma de decisiones de manera flexible, fácil, rápida y oportuna. Esta falta de herramientas y soporte tecnológico dificulta la integración de cada una de sus áreas, direcciones y procesos. Dicha integración es fundamental a la hora de elaborar registros que puedan satisfacer y cubrir las necesidades.

Al elaborar e implementar un Sistema integral de Control de Gestión, se estará proporcionando a los dueños de Greek el equipo de instrumentos necesarios para alcanzar el éxito competitivo futuro. Donde se traducirá la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que suministra la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.



---

## BIBLIOGRAFIA

-Guía de estudios de:

- Administración IV – García, Siria Miriam. Sistema de Control de Gestión.
- Administración VI – Torres, Juan Emilio. Estrategias y Políticas de Negocios

- Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de mando Integral (Ediciones Gestión 2000. SA)

- Blanco Illescas, Francisco. El Control Integrado de Gestión- Iniciación a la Dirección de Sistemas (Editorial Limusa SA).

- Hax, Arnoldo y N. Majluf. Estrategias para el Liderazgo Competitivo (Editorial Granica).

- Porter; Michael. Estrategias competitivas (Editorial CECSA)

-Miguel Blázquez (Noviembre 2006); O.R.D.E.N.A.R. Método de reportes Gerenciales

- Blázquez, Miguel. ¿Quién controla al control? Córdoba, Argentina, Junio 2004. Publicado en [www.blazquezmiguel.com.ar](http://www.blazquezmiguel.com.ar)

- Blázquez, Miguel. Sustentabilidad y Control de Gestión en la Universidad. Paraguay. 2008

- Blázquez Miguel, “Hacia un nuevo enfoque del tablero de comando que supere las limitaciones del Balance Scorecard”, noviembre 2006.

---

## ANEXOS

### **ANEXO I – Codificación de la MDD -**

#### Codificación para la Matriz de Documentación y Datos:

##### **Información Explícita (M o A)**

Aquella información que se encuentra relacionada a una actividad o procedimiento, en donde existe un campo de carga referido a cualquier interrogante dentro de la MDD. Esta información puede ser ingresada de dos maneras:

-Ingresada en forma Manual (M): Hace referencia al ingreso de la información en la MDD, ya sea de forma manuscrita o utilizando algún instrumento informático, como ser la computadora u ordenador similar.

-Ingresada en forma Automática (A): este ingreso se relaciona con que la carga en una computadora, donde existe una memoria histórica previa de ingreso de dicho dato. Por lo que solamente se deberá identificar el dato y el sistema se encarga de reproducir el resto del contenido, ahorrando tiempo y procedimiento que el método manual.

Esta diferenciación es importante tenerla en cuenta ya que se puede dar el caso de que en un determinado campo se deba colocar una M (por registro manual) pero como es posible automatizarlo se le agrega una letra minúscula según el orden correlativo correspondiente en que se identifica una mejora o sugerencia. De esta manera el campo de la matriz queda completo de la siguiente manera “Ma” o “Mg” según corresponda para luego detallar en el informe de novedades la propuesta realizada.

##### **Información Implícita (I):**

Seria en el caso contrario al anterior, en donde no existe un campo de carga referido a cualquier interrogante dentro de la MDD. Pero, con la

peculiaridad de que por lógicas del procedimiento, dicha información puede ser obtenida.

#### **Información Inexistente (X):**

Este es el caso en que un interrogante de la MDD no encuentra respuesta en los campos específicos, por lo que se aprecia una ausencia de dicha información. Si del estudio realizado surge la necesidad de empezar a registrar el mencionado dato como puede ser la necesidad de establecer una fecha de entrega, en la MDD se identificara la “X” con la letra correlativa que identifica la nueva propuesta o sugerencia. Por ejemplo “X c” para luego explicitar en el informe de novedades la característica de la propuesta.

#### **Información Especial/Diferente (EI, EII, EIV):**

En los casos anteriores no se han abarcado todas las opciones, ya que pueden existir otras situaciones posibles y que se podrían observar en los diferentes documentos transaccionales. En tales casos se debe identificar con la letra “E” sugiriendo realizar las aclaraciones pertinentes, con números romanos: EI, EIV, EVII.

#### **Cantidad de Agrupamiento Genérico (M1 o A1, M2 o A2):**

Este caso hace referencia cuando un procedimiento o transacción esta bajo varios agrupamientos genéricos, por lo que se deberá establecer la cantidad con el numero de veces que hagan falta (1, 2, etc.). La letra “M” o “A” hace referencia a si el dato fue realizado de manera manual o automática.

#### **Propuesta/Sugerencia (a,b,c):**

Cada uno de los Códigos anteriores puede ir acompañado de una letra minúscula correlativa que identifica una determinada propuesta o aclaración que se crea conveniente realizar. En todos estos casos a continuación de la MDD se deberán desarrollar los distintos contenidos referidos a las distintas letras utilizadas.

En conclusión, respecto a la MDD, esta interrelaciona las operaciones que son efectuadas dentro de la empresa Greek con los interrogantes básicos que se deben tener en cuenta a la hora de tener una base de datos adecuada a la empresa. Por lo que se podrá tener en vista, de mejor manera, la alternativa de mejorar los registros o incluir aquellos que se han dejado de lado por causas imprevistas. Lo que ayudará a mantener mayor control en las transacciones, fortaleciendo la gestión, y no solo ello, sino que la base de datos que da origen a la toma de decisión, se verá fortalecida.

Como último, lo expresado en este apartado en lo relacionado a la MDD, fue realizada como manera de referencia o sugerencia para implementar, por lo que se ha desarrollado en forma conceptual. No es una implementación de carácter práctico, sino más bien brindarles a los responsables de la empresa Greek, la visión y beneficios que obtendrían si realmente llevarían a cabo la matriz.

## **ANEXO II – Formularios –**

### **Orden de compra:**

VIDEO CLUB GREEK – CBA -		Nº	
Solicita a: .....		Fecha: ..../..../....	
Cantidad	DESCRIPCION		
Observaciones: .....			
Fecha de entrega: ..../..../....	Pago distribución (Marque con una x )		
	Origen	Entrega	Convenir
Firma Responsable: .....	Forma de Pago (Marque con una x ): Contado    Tarjeta    Deposito    Convenir		

**Remito - Factura:**

Nombre del Proveedor XXXX		Factura N° xxxxxxxxxxxx Fecha ..../..../....	
		<input type="checkbox"/> CUIT Ingresos Brutos Inicio de Actividades	
Entregar a Sucursal: .....			
IVA;	R.I	RNI	Consumidor Final Monotributista
Condición de Pago: Contado		Cta Cte	Otros   Remito N° .....
UNIDADES	CONCEPTOS	UNITARIO	TOTAL
OBSERVACIONES:			
.....			
Imprenta XXXXXXXX			
AFIP		TOTAL	

**Anexo III – Explicación de cada código en la MDD –**
**Solicitud de Compra;**

No existe en la empresa una solicitud de compra formal, ya que esta operación se realiza en forma informal por los diferentes integrantes de la empresa. Dicha solicitud consiste en un libro donde se escriben diferentes requerimientos, ya sea de películas, mantenimientos, etc. Pero no es exclusivo de la solicitud.

*Interrogante principal: Referido al QUÉ*

*Interrogantes secundarios: Qué Genérico y Qué Específico*

Se puede identificar en cada solicitud de compra de películas el Que específico, el cual es ingresado de manera manual, pero no hay un Que

genérico en donde se pueda desagregar en códigos. Es por ello que se realizará una propuesta<sup>23</sup> en este apartado para que se desarrolle un formulario útil, el cual permita dejar constancia de las diferentes solicitudes. Dicha propuesta será denominada con la letra “a”.

*Interrogante principal: Referido al CÓMO*

*Interrogantes secundarios: Cómo Genérico y Cómo Específico*

Dentro de la solicitud del pedido de compra no encontramos respuesta referida al cómo, por lo tanto en la matriz se estableció el código de Inexistente (X). No obstante ello deberíamos preguntarnos como parte del análisis de la reingeniería de los sistemas de registración de documentación, si no correspondería establecer un campo en este documento referido a este interrogante. De acuerdo a ello se completara el código X con la letra “b” y se establecerá la propuesta en el Informe de Novedades.

No se ha completado la matriz con el resto de los interrogantes, ya que la solicitud de compra no permite hacerlo. Es por ello que se deberá realizar un ajuste y efectuar la propuesta lo antes posible, ya que se esta perdiendo información útil en este proceso.

### **Orden de Compra**

Una vez realizado el análisis del documento anterior, se continúa con el proceso de registración por lo tanto se analiza la orden de compra que se emite a partir del registro del documento anterior. El análisis se realiza de la misma manera con la diferencia que en cada interrogante se lo compara con el documento anterior para ir determinando la cadena de correspondencia que asegure la continuidad de los datos.

*Interrogante principal: Referido al QUÉ*

*Interrogantes secundarios: Qué Genérico y Qué Específico*

---

<sup>23</sup> Ver Propuesta de Mejoramiento – Proceso de Compras -

Tenemos el Qué específico, el cual corresponde con la letra M, ya que se realiza el Que de la orden de compra en forma manual. Con respecto al Qué genérico son los distintos agrupamientos que se pueden realizar para identificar al producto a comprar, el cual no esta contenido en el formulario. Esto hace completar la celda con la letra X.

Cabe preguntarse si no sería útil completar el formulario incorporando un Que genérico, para poder desagregar al Que específico. Es por ello que la letra X esta acompañada con la letra “c”, estableciéndose una propuesta de mejoramiento. Ya que se podría realizar diferentes agrupamientos. Justamente esta matriz tiene por finalidad la de construir un mapa de datos que permita optimizar los sistemas de evaluación y control.

*Interrogante principal: Referido al CÓMO*

*Interrogantes secundarios: Cómo Genérico y Cómo Especifico*

Se tiene el Como, tanto Genérico como Especifico. Ambas casillas se completan con la letra M ya que se realiza la carga de forma manual. Pero en lo referido al Como Especifico, se observa dos agrupaciones (M2) ya que el pago se puede realizar abarcando la distribución de los productos, o excluyendo el mismo. A su vez, el Como Genérico, se agrupa de 4(cuatro) maneras diferentes, ya que la forma de pago puede ser en efectivo, tarjeta, depósito o a convenir con el proveedor.

*Interrogante principal: Referido al CUÁNDO*

*Interrogantes secundarios: Cuándo Origen y Destino*

Encontramos el cuándo de origen y el cuándo de destino. En este documento tenemos la fecha cuando se emitió la orden (cargado en forma manual – M -) y la fecha de recepción que debe estar comprendida dentro del plazo de entrega (cargado en forma manual – M -). A su vez, si debiéramos comparar con el documento anterior (solicitud de compra), tendríamos la fecha de requerimiento que se debería corresponder con la emisión de la orden (si no se controlará el por qué de la diferencia y él o los responsables). La segunda fecha se debe corresponder con la del remito.

---

Ambas cargas, tanto el Cuando de origen, como el de destino, son cargadas al sistema de manera manual, es por ello la letra M en cada casilla correspondiente.

*Interrogante principal: Referido al QUIÉN*

*Interrogantes secundarios: Quién Origen: Específico y Genérico*

*Quién Destino: Específico y Genérico*

En cuanto al Quien de Origen (especifico), el mismo es automático, ya que el formulario del orden de compra lleva impreso el nombre de la empresa en el encabezado del mismo. En lo referido al Quien de Origen genérico, el mismo es implícito, ya que al pie del formulario debe firmar el responsable de la orden de compra. De esta manera se deduce de qué sucursal ha sido efectuada la orden o si lo han realizado unos de los dueños.

En tanto el Quien de Destino, en lo referido al especifico se ha establecido con la letra M, ya que se debe cargar el mismo de manera manual en la parte del formulario donde establece "Solicita a". Con respecto al carácter genérico, no hay información disponible, por lo que se detalla con la letra X.

*Interrogante principal: Referido al DÓNDE*

*Interrogantes secundarios: Dónde Origen: Específico y Genérico*

*Dónde Destino: Específico y Genérico*

Con respecto a este interrogante, sucede de la misma forma que el interrogante anterior. Por lo que no haría falta explicar en este caso.

*Interrogante principal: Referido al CUÁNTO*

*Interrogantes secundarios; Cuánto Importe, Cuánto Número de Artículos, Cuánto Unidades por artículo y Cuánto número de veces (solicitudes realizadas durante un determinado periodo)*

En este interrogante, se pueden observar varios sub-interrogantes. Es pertinente aclarar que en lo referido al Cuanto, estaríamos hablando, en el caso de importe, de la suma monetaria. La cual se ha establecido con la letra X, ya que no figura en el formulario. Igualmente, este concepto es apreciado en el remito, por lo que no quedaría en incógnita.



---

Con respecto a la cantidad, es un dato que nos proporciona el formulario, y se debe cargar de manera manual (M). Sería las cantidades de películas que se requieren en la compra. Y, por último, con respecto a las cantidades de veces, no aparece en la orden de compra, por lo que sería un dato inexistente (X).

*Interrogante principal: Referido al POR QUÉ SI o POR QUÉ NO*

No hay datos que justifiquen estos interrogantes. Se entiende que la empresa realizar la orden de compras por razones de requerimientos de películas para completar el stock o satisfacer la demanda.

**Remito:**

*Interrogante principal: Referido al QUÉ*

*Interrogantes secundarios: Qué Genérico y Qué Específico*

Tenemos el Qué específico, el cual corresponde con la letra A, ya que viene dado en el formulario. Es decir, el remito es la copia de la factura que nos brinda el proveedor de películas, por lo que viene impreso. Con respecto al Qué genérico son los distintos agrupamientos que se pueden realizar para identificar al producto comprado, el cual no está contenido en el formulario. Esto hace completar la celda con la letra X.

*Interrogante principal: Referido al CÓMO*

*Interrogantes secundarios: Cómo Genérico y Cómo Específico*

Se tiene el Como Específico, que sería el pago y que está en forma automática (A). Con respecto al Como Genérico, se pueden identificar 3 agrupaciones; los pagos en efectivo, cuenta corriente y otros. Esta casilla también viene dada en el remito, por lo que se completa con la letra A.

*Interrogante principal: Referido al CUÁNDO*

*Interrogantes secundarios: Cuándo Origen y Destino*

---

Con respecto al Cuando de origen, el mismo viene dado por el formulario ya impreso o completado por el proveedor que envía la factura a la empresa Greek. Por lo que se ha completado con la letra A (automático). En lo referente al Cuando de Origen, el mismo no está contenido en la documentación, aunque podría deducirse al ser entregado el remito en la empresa. Parece más conveniente completar la casilla con la letra X.

*Interrogante principal: Referido al QUIÉN*

*Interrogantes secundarios: Quién Origen: Específico y Genérico*

*Quién Destino: Específico y Genérico*

En relación al Quien de Origen, viene dado en el mismo formulario, impreso. Por lo que estaría contenido en el mismo y se ha completado con la letra A. En cuanto al específico, se tiene el nombre del proveedor, pero no consta de agrupaciones. Esto último hace inexistente en Quien Origen genérico, por lo que se completa con la letra X.

En tanto al Quien Destino, tenemos tanto al específico como al genérico, ya que en el mismo formulario figura el nombre de la sucursal. Por lo que tendríamos al específico, Video Club Greek, y al genérico, desagregado en las diferentes sucursales. Ambos datos son cargados de manera manual, por lo que se procede a completar la MDD con la letra M.

*Interrogante principal: Referido al DÓNDE*

*Interrogantes secundarios: Dónde Origen: Específico y Genérico*

*Dónde Destino: Específico y Genérico*

Con respecto al Donde origen y Destino, es la misma situación que sucede en el Quien. Ya que este último corresponde al Donde. Es por ello que se completa la tabla de la misma manera.

*Interrogante principal: Referido al CUÁNTO*

*Interrogantes secundarios; Cuánto Importe, Cuánto Número de Artículos, Cuánto Unidades por artículo y Cuánto número de veces (solicitudes realizadas durante un determinado periodo)*

En este interrogante, se pueden observar varios sub-interrogantes. Es pertinente aclarar que en lo referido al Cuanto, estaríamos hablando, en el caso de importe, de la suma monetaria. La cual se ha establecido con la letra M, ya que figura en el formulario y se realiza de forma manual. Este aspecto contesta la incógnita de la orden de compra (donde no aparecía el Cuanto –monetario-)

Con respecto a la cantidad, es un dato que nos proporciona el formulario, y se debe cargar de manera manual (M). Sería las cantidades de películas que se requieren en la compra. Y, por último, con respecto a las cantidades de veces, no aparece en el documento, por lo que sería un dato inexistente (X).

*Interrogante principal: Referido al POR QUÉ SI o POR QUÉ NO*

No hay datos que justifiquen estos interrogantes. Se entiende que la empresa realizar la orden de compras por razones de requerimientos de películas para completar el stock o satisfacer la demanda.

### **Bajas de Películas**

En esta operación que se efectúa en la empresa, no existe un formulario formal donde se deje constancia de las películas que se dan de baja, ya sea por mal estado, pérdida de calidad, etc. Aunque hay que destacar que los diferentes operarios, encargados de dar de bajas a las películas, dejan una constancia del mismo. Esta es enviada a su supervisor directo, para que este ultime de aviso a alguno de los dueños. Pero una vez conocida la noticia por alguno de los dueños, la constancia es desecha. Por lo que se pierde una interrelación de las películas, y no deja espacio para la creación de un historial. Es por ello que se ha establecido con la letra d, para efectuar una propuesta respecto a esta situación.

---

## Entrada del Cliente

Con respecto a este ítem, si bien no es una actividad que realiza la empresa, es una cuestión a tener en cuenta por parte de ella. Es por ello que sería conveniente tener en cuenta este concepto, más precisamente en Cuanto numero de veces y realizar una propuesta sobre el tema.

### Factura de Venta

*Interrogante principal: Referido al QUÉ*

*Interrogantes secundarios: Qué Genérico y Qué Específico*

Con respecto al interrogante Que Especifico, se tiene el dato en el formulario, el mismo es referido a películas y se carga de manera automática (A). En lo referente al Que Genérico, también es de carga automática (A) y podemos ver que Greek desagrega el Que Especifico en dos categorías; una es por genero (drama, policial, infantil, etc.), y la otra es por actores. Por lo que la letra A esta acompañada por el numero 2. Cabría preguntarse si no correspondiese crear otras categorías para tener mayor información respecto a que tipo de películas alquilan habitualmente sus respectivos clientes. Por ello se realizara otra propuesta y se integra la letra f en la casilla correspondiente.

*Interrogante principal: Referido al CÓMO*

*Interrogantes secundarios: Cómo Genérico y Cómo Específico*

En lo que respecta al Como Especifico, se relaciona con el pago de los alquileres, el mismo esta contenido en el formulario y se carga de forma automática.

En cuanto al Como Genérico, se puede observar la subdivisión del Como Especifico en la forma en que se realiza el pago, es decir, en efectivo, tarjeta u otro método. Este dato se carga al sistema de forma automática, por lo que se completo la casilla con la letra A3.

*Interrogante principal: Referido al CUÁNDO*

---

*Interrogantes secundarios: Cuándo Origen: Específico y Genérico  
Cuándo Destino: Específico y Genérico*

Con respecto a este interrogante, solo se contiene la información del Cuando de Origen Específico solamente. Aunque esto nos da la pauta, implícitamente, el Cuando de Destino ya que ambos interrogantes suceden en el mismo instante. Es por ello que se ha cargado el Cuando de Origen con la letra M, ya que se carga manual, y al Cuando Destino, con la letra I, ya que es información implícita

No existe desagregación, por lo que el aspecto Genérico no se encuentra contemplado en el formulario. .

*Interrogante principal: Referido al QUIÉN  
Interrogantes secundarios: Quién Origen: Específico y Genérico  
Quién Destino: Específico y Genérico*

Se tiene el Quien Especifico de Origen, ya que cada sistema de carga de datos se hace en cada sucursal, por lo que seria automático (A). El Quien Genérico de Origen no se encuentra registrado, pero si seria información implícita, ya que en cada formulario se identifica la sucursal y operario que realiza la operación, por lo que se ha completado con la letra I.

En relación al Quien de Destino, solo se contempla al Especifico, es decir, al nombre del cliente que opera con la empresa. Este dato se carga automático (A). Habría que preguntarse si no seria de utilidad poder desagregar dicho dato en diferentes categorías para una mejor obtención de datos, por ello es que se propone una propuesta en relación a esto. La casilla del Quien de Destino, Genérico, se ha completado con la letra X, acompañada de la letra de la propuesta g.

*Interrogante principal: Referido al DÓNDE  
Interrogantes secundarios: Dónde Origen: Específico y Genérico  
Dónde Destino: Específico y Genérico*

Se tiene el Donde Especifico de Origen, ya que cada sistema de carga de datos se hace en cada sucursal de la Empresa Greek, por lo que seria automático (A). El Donde Genérico de Origen no se encuentra registrado, por lo que es inexistente la información, pero si seria información implícita, ya que en cada formulario se identifica la sucursal que realiza la operación, por lo que se ha completado con la letra I, y se subdivide en las diferentes sucursales (5).

En relación al Donde de Destino, es igual a los interrogantes anteriores, ya que el lugar donde se realizan las ventas (y por lo tanto las facturaciones) es el mismo, tanto de origen, como destino.

En este caso, seria información redundante ya que se trata de lo mismos datos, por lo que no enriquece a la obtención de datos.

*Interrogante principal: Referido al CUÁNTO*

*Interrogantes secundarios; Cuánto Importe, Cuánto Número de Artículos, Cuánto Unidades por artículo y Cuánto número de veces (solicitudes realizadas durante un determinado periodo)*

Con respecto al Cuanto Importe, el mismo esta contenido en el formulario, y se carga de manera manual (M). En cuanto al importe, se carga manual, ya que los precios de alquileres oscilan dependiendo el día de la semana, las promociones, clientes, etc. (M).

El Número de veces, que seria la cantidad de veces que el cliente opera con la empresa, también esta contenida en el formulario. Es automático, ya que el mismo sistema informático hace el calculo (A).

*Interrogante principal: Referido al POR QUÉ SI o POR QUÉ NO*

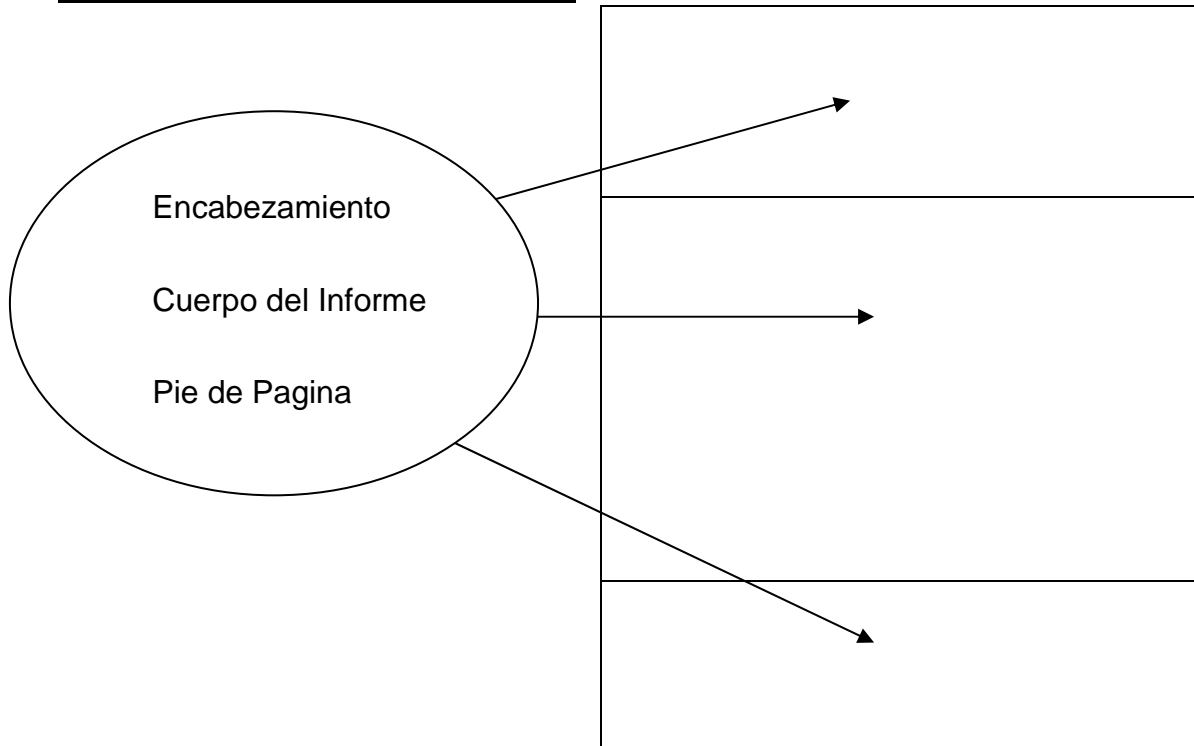
No se tienen datos referido a este interrogante.

## **Reclamos**

De la misma manera en que no existe en la empresa una solicitud de compra formal, los reclamos son efectuados del mismo modo. Esta operación se realiza en forma informal por los diferentes integrantes de la empresa y sus

respectivos clientes. Dicha solicitud consiste en un libro donde se escriben diferentes requerimientos, ya sea de películas, mantenimientos, reclamos, etc. Pero no es exclusivo. Se procede a realizar una propuesta para implementar un formulario que abarque este ítem, por lo que se completa con la letra h.

**ANEXO IV – Reportes Gerenciales**



**Encabezamiento:**

Al realizar un informe, el mismo debe estar ordenado por alguna característica que compartan los conceptos que se relacionan. Generalmente, el encabezamiento debe contemplar un tema, el periodo en que abarca dicho agrupamiento y la amplitud de su aplicación. Y si lo relacionamos con la MDD, podríamos decir que sería el Que, Cuando, Cuanto y Donde.

Es decir, en el caso de Greek, se podría ordenar los informes por clientes, cantidad de alquileres, montos, etc. Por ejemplo; cantidad de alquileres efectuados en el primer semestre del año, ya sea por cantidad o monto (habría que definir la unidad de medida del “cuanto”).

---

En resumen, el encabezamiento, es el primer filtro de la información que se desea obtener. Y por ello, tiene que contemplar los conceptos pertinentes al mismo, pero no hacerlo de manera “abusiva” ya si se implementan demasiados filtros en esta parte, caeremos en un informe complejo, donde se perdería la objetividad. Recordemos que se debe establecer algún criterio sencillo que facilite la lectura de distintos informes, ya que este último condiciona el análisis de los datos.

Una metodología que permite cumplir con el objetivo de simplicidad y optimización, a la hora de realizar un reporte, la podemos encontrar en el trabajo O.R.D.E.N.A.R., realizado por Miguel Blázquez, en donde establece una serie de pautas a seguir. Las mismas son:

El primer título que debe existir, es la formación en que se presentan los datos, ya que condiciona el análisis de los mismos.

La segunda especificación estará referida al tema principal sobre el que se trata. Sería responder el interrogante “Que”, en su concepto más global.

La tercera especificación sólo será de de forma, y estará limitada a la frase “de acuerdo a los siguientes criterios”. De esta manera, el título principal quedará limitado en un breve concepto simple y de fácil comprensión.

Por último, tendremos especificado cada uno de los criterios que dan respuesta a los restantes interrogantes básicos.

Continuando lo establecido por Blázquez en su trabajo, tendremos un encabezamiento de la siguiente manera;



Requerimientos		Especifico	General
Que	1. Articulo	Todos	2. Rubro: Margarina 3. Ítem: Comestibles
Quien	4. Vendedor	Todos	5. Sucursal: Todas
A quien	6. Cliente	Todos	7. Tipo: Mayorista
Como	8. Pago	Créditos	9. Nombre: Todas las tarjetas
Donde	12. Barrio	Todos	13. Ciudad: Todas 14. Pcia: Bs As
Cuanto	12. Importe	Superior a \$250	

Una vez terminada la explicación del encabezamiento que conlleva un informe gerencial, se procederá a dar nociones sobre otro componente importante; el Pie de Pagina.

### **Pie de Página:**

“En el reporte ranqueado, el peor de todos no es el último, sino el que no figura”

Me pareció pertinente empezar con esta frase, extraída del mismo trabajo ORDENAR, ya que da un principio de lo que se trata en el pie de pagina. Esta parte componente del informe, hace referencia que al momento de pedir un informe ranqueado, se deben incluir todos los conceptos y no dejar excluido a ninguno. Así, por ejemplo, si se pide un informe de las ventas, ranqueado por clientes, se deben incluir TODOS. Desde el que más compras

---

efectúo hasta aquellos clientes que no han realizado ninguna en el periodo bajo análisis.

Esta información es de utilidad, ya que permite conocer si algún cliente ha dejado de operar con la empresa, por ejemplo. Lo que hará que los responsables de la organización realicen alguna campaña para volver a atraer dicho cliente o conocer el motivo por el cuál no opera con la firma.

En el pie de página, se compone con *Información Identificada*, lo que permite identificar los contenidos específicos de cada uno de los filtros seleccionados que aportan valores al cuerpo del informe.

Del mismo modo que existe la información anterior, existe la información no identificada; aquella que no ha aparecido en el cuerpo del informe. Para dar un ejemplo más claro, y volviendo al ejemplo anterior, supongamos que unos de los filtros es el cliente (en el caso de que se haya seleccionado “todos”). Entonces, por medio del pie de pagina, usando la información no identificada, se podrá detallar aquellos clientes que en el periodo seleccionado no han hecho ninguna operación.

Seria como informar “lo que no se hace”, cuestión importante para conocer el porque no sucedió, o no se hizo.

### **Cuerpo del informe:**

Con respecto al cuerpo del informe que compone al informe, el mismo esta mayormente relacionado con la unidad de medida que se tenga en cuenta al momento del análisis. Es decir, al pedir un reporte respecto a las ventas (alquileres), se podrá observar las cantidades vendidas, en términos de cantidad de productos (películas), o, cantidades vendidas en términos monetarios (ingresos).

A su vez, se podrá comprobar cuáles son los productos que mas se vendieron, o aquellos que han sufrido una disminución en las adquisiciones.

---

Lo importante en este apartado es observar las dinámicas que se pueden generar con los informes de gestión, y lo eficaces que son para las distintas conclusiones que se pueden generar. No solo ello, sino que también provee nociones referidas a que si la información suministrada es de índole interna o externa. Es decir, si fueron transacciones realizadas con el contexto o dentro de la organización.

Algo muy importante a remarcar, es lo señalado en el excelente trabajo realizado por Blázquez, en donde se explica al respecto, diciendo que.

“...la información que brindan los actuales sistemas administrativos bien puede ser considerada información interna ejemplo; cuánto se vendió, cuanto se ganó, etc. En cambio si tiene una visión amplia de las transacciones, expresadas en distintas unidades de medidas ejemplo; disminución del número de ventas, número de clientes que han dejado de comprar, etc. veremos que la información no es solamente interna. De esta manera las transacciones pueden ser analizadas desde la oferta (información interna: cuanto vendo) o desde la demanda (información externa: quiénes, qué, de qué manera, por qué y cuánto me compran)...”

De este modo, utilizando el informe gerencial, se podrá a manera de complemento, realizar indicadores que permitan un mayor control. Donde se podrá, por medio de los indicadores, integrar, entender y dar cuenta de una situación que puede estar dentro del alcance de un proceso de medición y evolución. Tema que será tratado a manera de concepto a continuación, para luego relacionarlo con la implementación teórica de un cuadro de mando integral dentro de la empresa Greek.